الإعلام
وإدارة الأزمات

الدكتور
علي فلاح الضلاعين

الدكتور
ماهر عودة الشمايلة

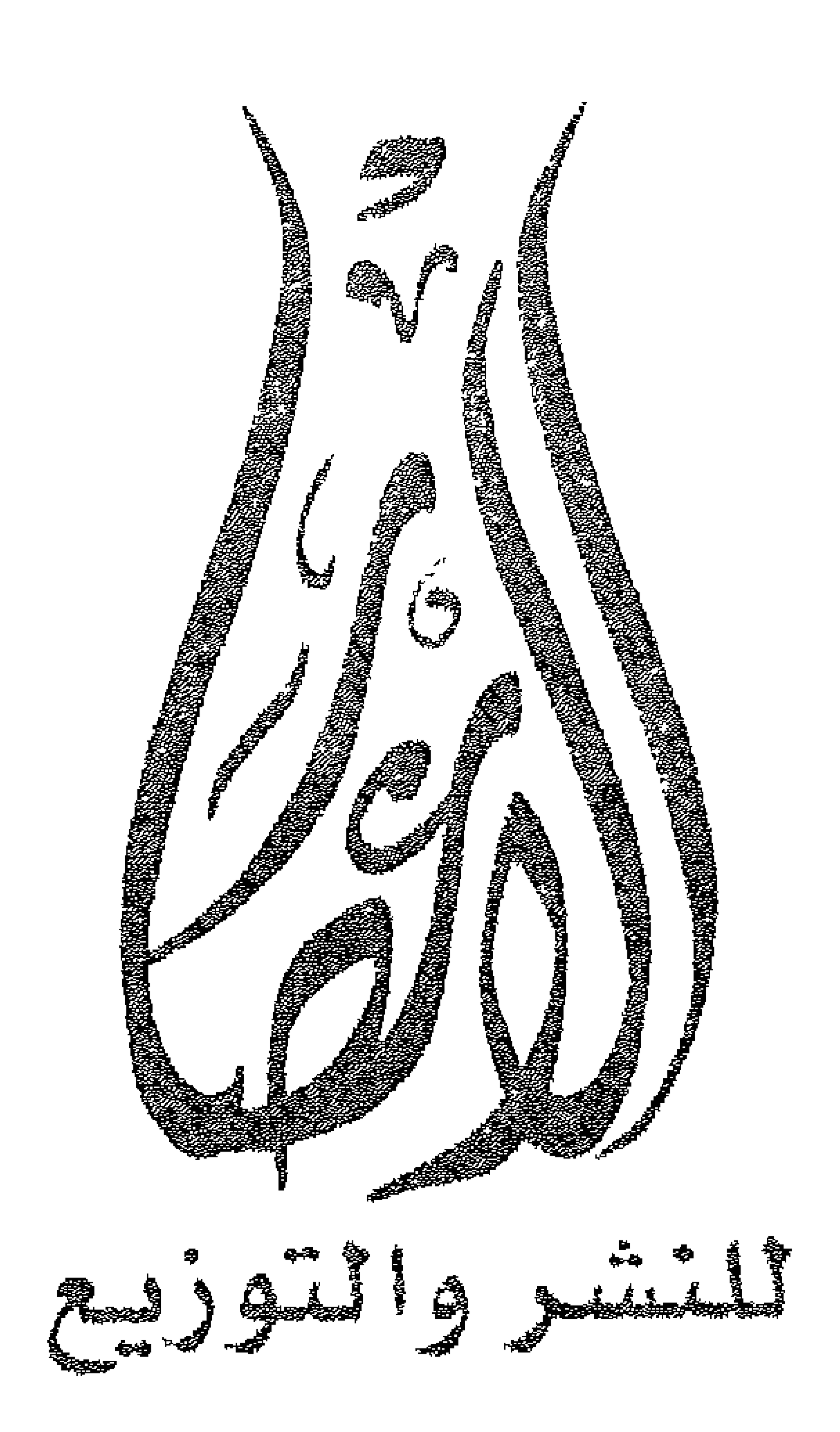
الدكتور
محمود عزت اللحام

الدكتور
مصطفى يوسف كافي



للنشر والتوزيع


للنشر والتوزيع


للنشر والتوزيع

الإعلام وإدارة الأزمات

الإعلام وإدارة الأزمات

تأليف

الدكتور
علي فلاح الضلاعين

الدكتور
ماهر عودة الشمايلة

الدكتور
محمود عزت اللحام

الدكتور
مصطفى يوسف كافي

الطبعة الأولى

2015م – 1436هـ



رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2014/2/1036)

302.2

الإعلام وادارة الأزمات/ علي فلاح الضلاعين..وآخرون .- عمان: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2014

( ) ص

ر.أ.: 2014/2/1036

الواصفات: /الإعلام//الإدارة/

- يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

الطبعة العربية الأولى

2015م – 1436هـ



الأردن – عمان – وسط البلد – شارع الملك حسين

مجمع الفحيص التجاري

هاتف: 96264646208+ فاكس: 96264646470+

الأردن – عمان-مرج الحمام – شارع الكنيسة -مقابل كلية القدس

هاتف: 96265713906+ فاكس: 96265713907+

جوال: 797896091 – 00962

info@al-esar.com – www.al-esar.com

ISBN 978-9957-586-04-1 (ردمك)

المحتويات

الموضوع	الصفحة

الفصل الأول
المفاهيم الأساسية لإدارة الأزمات

الفصل الثاني

إدارة الأزمة

الفصل الثالث

الإدارة بالأزمات

الفصل الرابع

دور الإعلام في مواجهة الأزمات

الموضوع	الصفحة

الفصل الخامس

السياسات الإعلامية في الأزمات ومفهوم الأزمة الإعلامية

الفصل السادس

دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة

الفصل السابع

خطة اتصالات الأزمة

الفصل الأول

الدعاية وأهميتها ونشأتها

الفصل الأول
المفاهيم الأساسية لإدارة الأزمات

مقدمة:

نشأ مفهوم الأزمة أول ما نشأ في نطاق العلوم الطبية والإنسانية والسبب في ذلك يعود إلى الانفجار إلكتروني والتطور في جميع المجالات.

لقد أصبحت إدارة الأزمات سلوكاً ومنهجاً في طياته ملامح رؤية للتفاعل والتكامل مع متطلبات الحياة المعاصرة ومع متطلبات التكيف، مع القوى الحاكمة بالرشادة والعقلية أو المتحكمة بغطرسة السلطة الإدارية، أو تلك القوى المقامرة والمغامرة التي تصنع الأزمات وتتعامل بها ومعها ومنها، فارضة سطوتها وفارضة جبروتها، لترضي طموحها المادي والمعنوي من أجل إعادة صياغة وتشكيل العالم، ليصبح أكثر انسجاماً معها ومع قدراتها. إن هذا ليس مقصوداً به قوى محددة بذاتها..بل إنه أمر ملازم لكل القوى، حتى تلك التي لم تولد بعد.

وأن الفكر الأزموي قد يحمل في طياته نقصاناً لا يمكن تجاهله، وهو نقص تكملة التجربة وتغذية روافد المعرفة والخبرة والممارسة العملية، وهي عملية مؤكدة الطرح والعرض وهي في طبيعتها مستمرة باستمرار الحياة، واستمرار الأزمات، ومن ثم ما هو مقبول اليوم ومتعارف عليه، ليس بالضرورة ملائم للطرح غداً أو بعد غد.

إن الأزمات قد تكون شديدة لأن بواعثها شديدة وقد تكون شديدة لأن روافد الأزمة المصاحبة لها شديدة، وقد تكون شديدة بسبب التطورات التي عززت وقعها أضافت إليها مؤثرات وقلاقل عززت قوة وشدة الأزمة. (الخضيري، 1990).

المطلب الأول: عالم الأزمات:

نحن نعيش في عالم من الأزمات، عالم الكيانات الكبرى، والصراعات الكبرى، والمصالح المتعارضة، عالم لا مكان فيه لدولة قزميه أو متاقزمة، ولا احترام فيه لأي انقسام أو تشرذم، فنحن نعيش في عالم ذي اتساع حضاري، يمتد ويتطور وتترسخ دعائمه وتزداد مصالحه يوماً بعد يوم، وتتعارض. وعلى قدر اتساعها وازدهارها وتعارضها، تكون أزماته ذات التنوع والتكاثف بشكل متزايد. إن استفادة شريط الأحداث واسترجاع وقائعها سيظهر لنا كم عدد الأزمات واجهناها ...وكم هي متنوعة ومتعددة ومتعدية ومتمحورة.

فعلى الرغم من أن حدوث الأزمات قديم قدم التاريخ فإن وعي متخذي القرار الإداري بأهمية إدارتها لم يتبلور بعد إلا في السنوات الأخيرة حيث كان لتسارع الأزمات وتنوعها بشكل ملحوظ واشتداد التحولات الفجائية الحادة في المواقف والاتجاهات باضطراد، وتلاشي حدود البعد الزماني والمكاني بين مواقع والأحداث وبين من يتابعون عن كثب، وتخص الدول عن محليتها وتقوقعها، وازدياد إحساس الكيانات الإدارية بأنها جزء من عالم أكبر وأوسع من عالمها الخاص المحدود بكيانها الذاتي.

كل ذلك دفع إلى السطح وبشدة إحساس متعاظم بعالمية الأزمة، مهما كانت محليتها، وأنها، أي الأزمة، تلقى اهتماماً شاملاً مهما تصاغرت آثارها، وأحاطت بها حواجز العزلة والتجهيل. فعلى سبيل المثال نجد أن المتتبع للأخبار الصحيفة التي تنتشرها الجرائد والمجلات ووسائل الإعلام الجماهيرية الأخرى، سوف يجدها لا تخلو من خبر الأزمات، مثل:

- الأزمة الاقتصادية.
- أزمة الشركات المتعثرة.
- أزمة الإدارة.
- أزمة القطاع العام.

- أزمة التعاونيات.
- أزمة السيولة.
- أزمة الاضطرابات العمالية.
- أزمة نظام الإنتاج.
- أزمة الراكد.
- أزمة الموزعين.
- أزمة المنتجين.
- أزمة سوق المال.
- أزمة الاستيراد.
- أزمة إفلاس المدينين.
- أزمة المخزون.
- أزمة التسويق.
- أزمة الديون.
- أزمة البطالة.
- أزمة الطاقة.
- أزمة المستهلكين.
- أزمة التصدير.
- أزمة الركود التضخمي.
- أزمة النقد العالمية.
- أزمة عجز الموازنة العامة.
- أزمة الاستثمار.
- أزمة ارتفاع التكلفة.
- أزمة تدهور مستوى المعيشة.
- أزمة الصناعة.
- أزمة سعر الصرف.
- أزمة شركات تلقي الأموال.

- أزمة الادخار.
- أزمة تراجع حجم المبيعات.
- أزمة الزراعة.
- أزمة نضوب الموارد.
- أزمة العمالة الفنية.
- أزمة البنوك.
- أزمة القطاع الخاص.
- أزمة النقابات المهنية.
- أزمة الاجتماعية.
- أزمة الطلاق.
- أزمة الإدمان.
- أزمة انهيار هيكل القيم ونسق العادات والتقاليد.
- أزمة السكانية.
- أزمة الضرائب.
- أزمة الثقة.
- أزمة السلوك.
- أزمة الجامعات.
- أزمة الثقافة.
- أزمة الفكر.
- أزمة المناهج.
- أزمة السياحة.
- أزمة التأمين.
- أزمة السياسية.
- أزمة الديمقراطية.
- أزمة الرأسمالية.
- أزمة الحكومة.

- أزمة مفاعل تشير نوبيل.
- أزمة نظام الحكم.
- أزمة الأمن.
- أزمة الأحزاب.
- أزمة مكوك الفضاء "تشالنجر".
- أزمة الصراع على السلطة.
- أزمة المحلية.
- أزمة النوادي والجمعيات والاجتماعية.
- أزمة الزواج.
- أزمة ارتفاع معدلات الجريمة.
- أزمة الأخلاق.
- أزمة المصداقية.
- أزمة الاغتراب.
- أزمة القضاء.
- أزمة المدارس.
- أزمة مراكز البحوث.
- أزمة الصحافة والإعلام.
- أزمة الواقع.
- أزمة جودة الحياة.
- أزمة طبقة الأوزون.
- أزمة المواصلات والاتصالات.
- أزمة التشييد والبناء.
- أزمة المجالس النيابية والتشريعية.
- أزمة العقيدة والإيديولوجية.
- أزمة الاشتراكية.
- أزمة الدواء.

- أزمة التصحر.
- أزمة الجراد والحشرات الأخرى.
- أزمة المناخ والبيئة.
- أزمة القرية.
- أزمة الحاضر الحداثة.
- أزمة التأصيل الفكري.
- أزمة رغيف العيش.
- أزمة اللبنانية.
- أزمة الأردنية.
- أزمة الخليجية.
- أزمة السودانية.
- أزمة الرهائن.
- أزمة النص المسرحي.
- أزمة المسرح.
- أزمة الأطباء.
- أزمة ولي العهد.
- أزمة الفلبين.
- أزمة تايلاند.
- أزمة الإرهاب.
- أزمة المخابرات.
- الأزمة الكمبودية.
- الأزمة الأفغانية.
- أزمة كتابة السيناريو للسينما.
- أزمة السينما.
- أزمة المحطات الفضائية.
- أزمة الإمبراطور.

- أزمة كوريا.
- أزمة تايوان.
- أزمة الفساد.
- أزمة الإصلاح.

المطلب الثاني: مفهوم الأزمـة Crisis

وقد نشأ مفهـوم الأزمـة(Crisis) أو مـا نشـأ في نطـاق العلـوم الطبيـة حيـث يرجع إلى المصطلح اليوناني "كرنيو" ويعني "نقطة تحول Turning point" وهي لحظة مرنة محددة للمريض، يتحول فيها إلى الأسوا أو إلى الأفضل خلال فترة زمنية قصيرة.

لا يختلـف اثنـان في أن الأزمـات جـزء رئـيس في واقـع الحيـاة البشـرية والمؤسسية، وهـذا يـدفع إلى الـتفكير بصـورة جديـة في كيفيـة مواجهتهـا والتعامـل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها، والاستفادة إن أمكن من نتائجها الإيجابية.

وحيث أن بعض الباحثين من عرف الأزمـة بالمفهوم الاجتماعي والسياسي والاقتصادي حيث أشار إلى ذلك بقوله:

يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية: "توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة"[1].

---

(1) عليوة، السيد: "إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي"، ط2، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2002م، ص13.

أما الأزمة من الناحية السياسية: "حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواءً كان إدارياً، أو سياسياً، أو نظامياً، أو اجتماعياً، أو اقتصاديا، أو ثقافياً"[1].

ومن الناحية الاقتصادية فهي تعني:"انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي"[2].

وسوف يقوم الباحث بتقصي المعاني اللغوية والاصطلاحية اللازمة ومن ثم مفاهيمها وذلك على النحو التالي:

الأزمة لغةً: تعني الشدة والقحط، والأزمة هو المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم[3].

ومصطلح الأزمة(Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (KIPVEW) اي بمعنى لتقرر (To decide)[4].

أما اللغة الصينية فقد برعت إلى حد كبير في صياغة مصطلح الأزمة... إذ ينطقونه (Ji–Wet) وهي عبارة عن كلمتين: الأولى تدل على (الخطر) والأخرى تدل على (الفرصة) التي يمكن استثمارها، وتكمن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة[5].

(1) عليوة، السيد، 2002م، المرجع السابق، ص13.

(2) هلال، محمد عبد الغني: "مهارات إدارة الأزمات "، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط4، 2004م، ص51.

(3) الرازي، محمد بن أبي بكر:"مختار الصحاح"، بيروت، دار الكتاب العربي، 1967، ص15.

(4) جبر، محمد صدام: "المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات "، تونس المجلة العربية للمعلومات، 1998، ص66.

(5) الشعلان، فهد أحمد: "إدارة الأزمات: الأسس – المراحل – الآليات"، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص17.

أما الأزمة اصطلاحا: فهي "حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة"[1].

تعددت المفاهيم المختلفة للأزمة منها:

1. يحدد قاموس "WEBSTER" الأزمة بأنها "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة، تنتظر حدوث تغيير حاسم، هجرة مبرحة من الألم، عطل أو خلل وظيفي". (الموسوعة الإدارية الشاملة، 2009، 9).
2. ويعرف رضا رضوان الأزمة بأنها:" فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تدخلاً أو تغييراً فورياً"[2].
3. كما أن الأزمة تعني: "نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة"[3].
4. كما يعرفها فليبس بأنها "حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتمادا على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة"[4].
5. ويعرف قاموس رندام الأزمة بأنها:" ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير"[5].

---

(1) الشعلان، 2002، المرجع السابق، ص26.

(2) رضوان، رضا عبد الحكيم: "الأمن والحياة"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1419هـ، ص44.

(3) حواش، جمال الدين محمد:"إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية"، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، البحث(38)، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998، ص4.

(4) Norman Phelps: "Setting Up A Crisis Recovery Plan", Journal Of Business Strategy, Vol.6, No.4 , 1986 , P. 6.

(4) Random.h.(1969).Random House Dictionary Of English Language, New York, Random House, P.491.

6. الأزمة هي نقطة حرجة تواجه المنظومة المجتمعية ينتج عنها خلل أو توقف بعض أو كل الوظائف الحيوية للمجتمع، وتشمل على تدمير مادي أو معنوي أو كليهما معاً يصاحبه تداع سريع في الأحداث مما ينشط عناصر عدم الاستقرار في النظام ويدفع سلطة اتخاذ القرار الى ضرورة التدخل السريع لمواجهة المواقف وإعادة التوازن لهذا النظام، وهذه الحالة تتسم بعناصر ثلاث وهي:

- تهديد أبعاد المنظومة المجتمعية (الاقتصادية – الاجتماعية– السياسية – الإيديولوجية).
- اختلافات مفاجئة في الحياة العادية.
- حفظ الوقت وتسارع الأحداث.

7. الأزمة: هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد تداعي سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تتفجر الأزمة". (عامر، 1989، 3).
8. الأزمة: هي "نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر وتقود نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة وفي خاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها". (حجي، 1998، 449).
9. الأزمة:"هي نتيجة نهائية لتراكم من التأثيرات أو حدث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء النظام أو المنظمة". (هلال، 9،1996).
10. الأزمة: هي عبارة عن حدث أو خطر أو مشكلة أو موقف أو قوة قاهرة تحدث فجأة وبشكل مباغت، وتترك احداثاً سريعة وفي وقت قصير، تهدد جوانب وأبعاد المجتمع، مما يؤدي لحدوث صدمة وارتباك وخلل في سير الحياة،

تعرض النظام الاجتماعي والأمن والاستقرار للخطر والزعزعة والتهديد.(عادل عبد الجواد محمد).

11. ويعرفها بيبر (Bieber) بأنها:" نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها[1].

12. أما وزير خارجية الولايات المتحدة الأسبق هنري كيسنجر فاعتبر الأزمة بأنها: "عرضاً Symptom لوصول مشكلة ما إلى المرحلة السابقة مباشرة على الانفجار، مما يقتضي ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها"[2].

13. وإجمالاً يمكن تعريف الأزمة بأنها:"عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات، ومن خلال مجموعة من الإداريين المنتقين مسبقاً والمدربين تدريباً، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة، من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

مما سبق وباستقراء تعريفات الأزمة في أدبيات الإدارة يتضح وجود عناصر مشتركة تشكل ملامح الأزمة وتتمثل في:

- وجود خلل وتوتر في العلاقات.
- الحاجة إلى اتخاذ قرار.
- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.
- نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.
- الوقت يمثل قيمة حاسمة.

ومن معاني الأزمة:

- نقطة تحول.
- لحظة حاسمة– حرجة– مصيرية.

(1) جبر، محمد صدام، 1998، مرجع سابق، ص67.

(2) الضحيان، عبد الرحمن إبراهيم:" إدارة الأزمات والمفاوضات "، المدينة المنورة، دار المآثر، 2001م، ص ص(29 – 30)

- موقف يشكل تهديداً أساسياً لقيم صانع القرار ويتطلب اتخاذ قرار في فترة وجيزة للغاية.
- خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام، كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام بأكمله.
- فترة انتقالية ونقطة تحول من مسار الفرد أو الجماعة أو المنظمة (المؤسسة).
- خبرة غير مألوفة وذات عراقيل في طريق الشخص أو المنظمة إذ تمثل نقطة حرجة وتحدياً للعادة والسلوك الاعتيادي.
- لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان السياسي أو الإداري الذي أصيب بها مُشَكِّلة بذلك صعوبة حادة أو تحد أمام صانع القرار تجعله في حيرة بالغة حول الكيفية التي ينبغي التعامل بها مع الواقع المتفجِّر وهو يسعى للخروج منها أو احتوائها.
- صراع بين إرادتين أو قوتين– قوة وإرادة متخذ القرار وقوة وإرادة صانعي الأزمة.
- مجموعة من المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية تحدث لشخص أو للجماعة أو للمنظمة وتعتبر موقفاً صعباً للغاية غير مألوف وغير معتاد وغير متوقع.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد الهدف من مواجهة الأزمات، بأنه السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوافرة إلى إدارة الموقف، وذلك عن طريق:

- وقف التدهور والخسائر.
- تامين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي.
- السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.
- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.

- دراسة الأسباب والعوامل التي أدت إلى الأزمة، لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها، أو حدوث أزمات مشابهة لها. (الموسوعة الإدارية الشاملة، 10، 2009-11).

المطلب الثالث: ماهية الأزمة

تعد الأزمة نتاجاً لحدث او خطر مفاجئ يصيب جوانب المجتمع، في وقت قصير او طويل، فيهدد الاستقرار والأمن المجتمعي، والأزمة تحتاج لسرعة اتخاذ القرار لمواجهتها.

حيث أن الأزمة نقطة تحول حاسمة يملؤها القلق ويحيط بها الخطر، وذلك لأن ما تتمخض عنه الأزمة قد يكون بمثابة إعادة الحياة أو الموت لشخص مريض أو نظام اجتماعي أو عملية تاريخية، والمحصلة لا يجب بالضرورة أن يكون معناها الموت، ويمكن أن تكون بمثابة حياة جديدة لو كان النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي قادراً على التوافق مع الأزمة وأن يعيش ويمر بعملية التحول الجذري في زمن الأزمة.

الأزمة هي نتاج لحدث او قوة قاصرة وعموماً خطر داهم غير عادي ومباغت. ويترتب هذا الخطر أحداثاً متلاحقة متشابكة.

ويتطلب علاجاً سريعاً في فترة زمنية محدودة للغاية. ولن الخطر يجيء مفاجئاً فهو يولد صدمة يتوقف عمقها وتأثيرها على درجة التحسب لاحتمالات الخطر والتخطيط لمواجهتها.

حيث إن الأزمة هي: حدث مفاجئ يواجه متخذ القرار ويشكل بذلك صراعاً بين إرادة وقوة متخذ القرار وبين إرادة وقوة مُنشئ ذلك التحدي لذلك فإن الأزمة هي حالة استثنائية تواجه صانع القرار حيث تتابع الأحداث وتتداخل مما قد يفقد

صانع القرار القدرة على السيطرة على تلك الحالة أو نتائجها مما يزيد من مخاطر عدم التأكد.

وتمثل الأزمة خطراً مباغتاً يحدث في فترة زمنية قصيرة وفجأة وتهدد أركان المجتمع، وتصيب المكان الذي حدثت فيه بالارتباك والتشتت وعدم النظام، وتمثل تحدياً لمتخذ القرار.

وتتخذ الأزمة ثلاثة جوانب وهي: التهديد والمفاجأة وضيق الوقت، والتهديد يشير إلى المخاطر والآثار السلبية التي تهدد جوانب المجتمع وأبعاده سواءً أكانت سياسية أم اقتصادية أم اجتماعية أم أمنية، ويكون منبع التهديد شخصياً أو مجموعة أشخاص "تهديد داخلي"، أو من دولة أجنبية "تهديد خارجي" أو بعض الأفراد والجماعة، أما المفاجأة فتشير للمباغتة في الحدث وتختلف حسب نوعها ومجالها، وزمان ومكان وقوعها، وضيق الوقت وهو يشير لأهمية عنصر الوقت في مواجهة الأزمة لأن للوقت دور حاسم في التصدي للأزمة.(كافي، 2008، 298).

المطلب الرابع: مفاهيم ومصطلحات:

1) الكارثة:

قاموس أكسفورد، فقد عرف الكارثة Disaster بأنها: "حدث يسبب دماراً واسعاً ومعاناةً عميقةً، وهو سوء حظ عظيم"[1].

أما السيد عليوة، فقد قال بأن الكارثة: هي أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو كليهما معاً[2].

---

(1) الشعلان، فهد أحمد، 2002، مرجع سابق، ص28.

(2) عليوة، السيد: " إدارة الأزمات في المستشفيات"، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص12.

أما عبد الوهاب محمد كامل فقد عرف الكارثة بأنها: "حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات"[1].

والحقيقة قد تكون الكوارث أسباباً لأزمات ولكنها بالطبع لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها والكارثة قد تكون لها أسباب طبيعية لا دخل للإنسان فيها. (أحمد، 2002).

وعلى ما تقدم نستطيع أن نجمل أهم الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي:

الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.

للأزمات مؤيدون داخلياً وخارجياً، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالباً لا يكون لها مؤيدون.

في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ننجح وربما نخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالباً ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها[2].

ويتطلب لمواجهة الكارثة جهد الدولة أو الجهود الإقليمية أو الدولية وفقاً لحجم الكارثة ومدى الخسائر التي تنجم عنها.

ويوضح الشكل التالي أنواع الكوارث الطبيعية والبشرية:

(1) كامل، عبد الوهاب محمد:" سيكولوجية إدارة الأزمات"، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1424 هـ، ص21.
(2) الشعلان، فهد أحمد، 2002، مرجع سابق، ص ص (36 – 37).

أنواع الكوارث

- طبيعية
  - بيولوجية
    - آفات وحشرات
    - أوبئة إنسان وحيوان
  - مناخية وحيوانية
    - أعصير وعواصف
    - سيول وفيضانات
    - جفاف وتصحر
    - زلازل وبراكين
    - انهيارات صخرية وترابية وثلجية
    - تآكل طبقة الأوزون
  - كونية
    - سقوط شهب
    - إشعاع كوني
- من صنع الإنسان
  - إرادية
    - قلة كفاءة وصيانة
      - البنية الأساسية
        - مرافق
        - خدمات
        - مواصفات فنية للإنشاءات
      - مواقع الإنتاج
        - المراكز الصناعية
        - المناجم
        - آبار البترول
      - الموارد البشرية
        - الدمار الناتج عن الفقر أو التطرف أو الإرهاب.
    - سلوك اجتماعي / اقتصادي
      - يؤدي إلى
        - تفاقم مشاكل البيئة
        - تلوث البيئة
  - غير إرادية
    - حوادث
      - انهيار الدور والخزانات والمجاري المائية
      - تلوث بيئي بيولوجي إشعاعي
      - الحرائق
    - تدهور البيئة وارتفاع المياه الجوفية

شكل أنواع الكوارث الطبيعية والبشرية

ويمكن تلخيص الفرق بين مفهوم الأزمة والكارثة وبعض المفاهيم الإدارية ذات العلاقة في الجدول التالي:

جدول الفرق بين مفهوم الأزمة والكارثة وبعض المفاهيم الإدارية ذات العلاقة الوثيقة:

م	المفهوم	التشخيص	دليل الاختلاف
1.	الأزمة Crisis	موقف يحدث خللاً يؤثر تأثيراً مادياً على سير العمليات الحيوية أو سلوك الأعمال ويتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف والافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام والمفاجأة في توقيت الحدوث ويتطلب استجابة فورية ورد فعل سريع وخارج إطار العمل المعتاد.	أحد أسباب الكارثة.
2.	الكارثة Disaster	حالة مدمرة ينجم عنها خسائر فادحة في الأرواح والممتلكات بالنسبة لمجموعة من الأفراد، وقد تكون طبيعية أو من صنع الإنسان، ويتطلب لمواجهتها جهد الدولة أو الجهود الإقليمية أو الدولية وفقا لحجم الكارثة ومدى الخسائر التي تنجم عنها.	أحد أسباب الأزمة.

م	المفهوم	التشخيص	دليل الاختلاف
3.	الحادث Accident	شيء مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور وقوعه.	الأزمة أحد نتائجه.
4.	القوة القاهرة Force Major	ظرف يصعب التنبؤ به أو التحكم فيه والتي تحول دون قيام شخص معين بعمل متفق عليه مع شخص آخر.	يشترك مع مفهوم الأزمة من حيث كلاهما يخرج عن سيطرة متخذ القرار إلا أنها لا تعبر عن الأزمة
5.	المشكلة Problem	حالة غير مرغوب فيها مثل سؤال يحتاج إلى إجابة أو اتخاذ قرار.	قد تكون سببا للأزمة أو تمثل مرحلة من مراحل مواجهة الأزمة وهي عملية اتخاذ القرار.
6.	الصراع Conflict	تصادم إرادتين وتعارض مصالحهما وله أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه.	الصراع يستمر عكس الأزمة.
7.	الخلاف Dispute	المعارضة أو التضاد وعدم التطابق سواء في الشكل أو الظرف أو المضمون.	يعتبر أحد مظاهر الأزمة.
8.	الصدمة Chock	شعور فجائي حاد نتيجة تحقق حادث ما، والتعامل معها يتم بأسلوب الامتصاص للتغلب على عنصر المفاجأة.	أحد عوارض الأزمة أو أحد مسبباتها أو نتائجها.

م	المفهوم	التشخيص	دليل الاختلاف
.9	التهديد Threat	علامة أو إنذار للمتاعب أو الخطر الممكن حدوثه.	مرحلة الإنذار قبل حدوث الأزمة.
.10	الواقعة Incident	خلل في مكون أو نظام فرعي تم تداركه ولم يسفر عنه نتائج سلبية.	لا يعبر عن الأزمة.

أصبحت الأزمات جزء لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة وأن وقوعها قد أصبح من حقائق الحياة اليومية، ويمكن تصنيف ضحايا الأزمات إلى أربع مجموعات:

المجموعة الأولى: مشغلو النظام:

وتضم هذه المجموعة المشغلين الفعليين والمشرفين وأفراد الصيانة والفنيين وعمال الخدمات وفي كثير من الحالات ينسب الحادث الصناعي الضخم إلى خطأ شخصي من قبل العامل وهذا يعني ضمنا توجيه اللوم إلى الضحية.

المجموعة الثانية: مستخدمو النظام:

لا تؤثر هذه المجموعة بشكل مباشر على النظام ولكنهم مرتبطون به وقد يكون لهم الخيار في استخدام النظام من عدمه، فعلى سبيل المثال عندما يقرر ركاب الطائرة السفر جواً فإنهم يشتركون في تحمل المخاطر الناتجة عن ذلك بإرادتهم.

المجموعة الثالثة: العابرون الأبرياء:

ليس لهذه المجموعة ارتباط بالنظام ولكنهم يتأثرون به في حالة فشله، مثال ذلك سقوط طائرة على مباني سكنية أو دخول سيارة مسرعة على رصيف مملوء بالمارة.

المجموعة الرابعة: الأجنة والأجيال القادمة:

يمثل هؤلاء ضحايا الإشعاع والمواد الكيماوية السامة وهم من الأطفال الذين أنجبوا أثناء الحادث أو بعده وهؤلاء يولدون مفارقين الحياة أو مشوهين.

2) المشكلة: تعرف المشكلة بأنها عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وتعبر المشكلة عن حدث له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ يجعل من السهولة إمكانية التوصل لأفضل حل بشأنها، والعلاقة بين المشكلة والأزمة وثيقة الصلة، فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة ولكنها لا تكون هي الأزمة بحد ذاتها.
3) الأزمة: تعبر عن حدوث مفاجئ غير متوقع مما يؤدي لصعوبة التعامل معه ثم البحث عن وسئل وطرق لإدارة هذا الموقف للتقليل من آثاره ونتائجه السلبية.
4) مفهوم الصراع: يمكن تعريف الصراع على أنه نتيجة حتمية عندما يحدث عدم الانسجام أو عدم التوافق في الأنشطة فأي نشاط لا ينسجم مع غيره سيعوق أو يمنع أو يتدخل أو يتعدى على غيره من الأنشطة بالشكل الذي يجعلها من المحتمل أن تكون غير قابلة، ويمكن أن تكون تلك الأنشطة غير المنسجمة تتضمن شخصية أو أكثر كما يمكن أن توجد داخل الجماعات أو داخل المنظمات.

كما تعريف الصراع بأنه حالة متطرفة من المنافسة بين الأفراد أو الجماعات والذي عادة يتضمن الرغبة في الإضرار. (برامج الإدارة العليا، 2008).

5) التهديد: وهو علاقة أو إنذار للمتاعب أو الخطر الممكن حدوثه وهو يمثل مرحلة ما قبل الأزمة.
6) النزاع: وهو تعارض في الحقوق القانونية.
7) الحادث: وهو خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله ومثال ذلك المصنع كله أو المنظمة أو المؤسسة، وفي هذه الحالة يتوقف إنتاج النظام بأكمله أو يجب إيقافه حتى الانتهاء من عملية الإصلاح.

المطلب الخامس: سمات الأزمة:

ويرى بعض العلماء أن الأزمات تتسم بالخصائص التالية:

في رأي لويس كمفورت L.Komfort فإن هناك ثلاث خصائص للأزمة تؤدي إلى إعاقة التعامل معها ومعالجتها وهي:

- عامل الشك أو عدم التأكد: Uncertainty.
- عامل التفاعل: Interaction.
- عامل التشابك والتعقيد: Complexity[1].

ويضيف الصباغ إلى الخصائص السابقة: أن الأزمة تساعد على ظهور أعراض سلوكية مرضية مثل" القلق، فقدان العلاقات الاجتماعية، شيوع اللامبالاة، وعدم الانتماء"[2].

وعليه فإن أهم السمات التي تتميز بها الأزمة (عليوة) هي:

أ. نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل لمواجهة الظروف الطارئة.
ب. تتميز بدرجة عالية من الشك من القرارات المطروحة.
ج. ينقص فيها التحكم في الأحداث.
د. تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات، فمديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
ه. ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح الخطأ.

---

(1) الشعلان، فهد أحمد، 2002م، مرجع سابق، ص 56.
(2) الصباغ، زهير نعيم: "دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات"، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، 1997، ص5.

و. التهديد الشديد للمصالح والأهداف مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.

ز. المفاجأة وبسرعة التي تحدث بها– وقد تحدث رغم وجود عنصر المفاجأة.

ح. التدخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة والمهتمة وغير المهتمة.... واتساع جبهة المواجهة.

ط. سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.

المطلب السادس: مواصفات الأزمة:

ويمكن تلخيص مواصفات الأزمة على النحو التالي: (عياصرة،78، 2007).

1. فجائية الحدث.
2. أن تسبب حدوث خسائر مادية أو بشرية ونفسية.
3. أن يؤدي الحدث إلى حدوث مشكلات جديدة لا تمتلك الإرادة والخبرة اللازمة لمواجهتها أو تكون الخبرة قليلة أو خبرة غير كافية.
4. فشل الإدارة في مواجهة الحدث مما يؤدي إلى تفاقم الموقف والمزيد من الخسائر.

المطلب السابع: مراحل تطور الأزمة:

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري.

فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية.

ويرى الخضيري أن هناك خمس مراحل رئيسية لتطور الأزمة هي:

1. مرحلة الميلاد:

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه.

والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم.

ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو "تنفيس الأزمة" وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف.

وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي:

خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.

معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي انشأ الأزمة.

امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى[1].

(1) الخضيري، محسن أحمد:" إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية "، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط2، 2003م، ص ص (72 - 74).

2. مرحلة النمو والاتساع:

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى – الميلاد – في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والاتساع من خلال نوعين من المحفزات هما:

مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.

مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والاتساع.

وفي تلك المرحلة يتعاظم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواءً لان خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرها سوف يصل إليهم.

وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحَفزَة والمقوية لها على النحو التالي:

تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواءً باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.

تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة[1].

(1) الخضيري، محسن أحمد، 2003م، المرجع السابق ص (74).

3. مرحلة النضج:

تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه، ويحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطاءه حسنات.. وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها. وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء، وهمي، تتفتت الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر[1].

4. مرحلة الانحسار والتقلص:

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها......

على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر، موجة تندفع وراء موجة.

5. مرحلة الاختفاء:

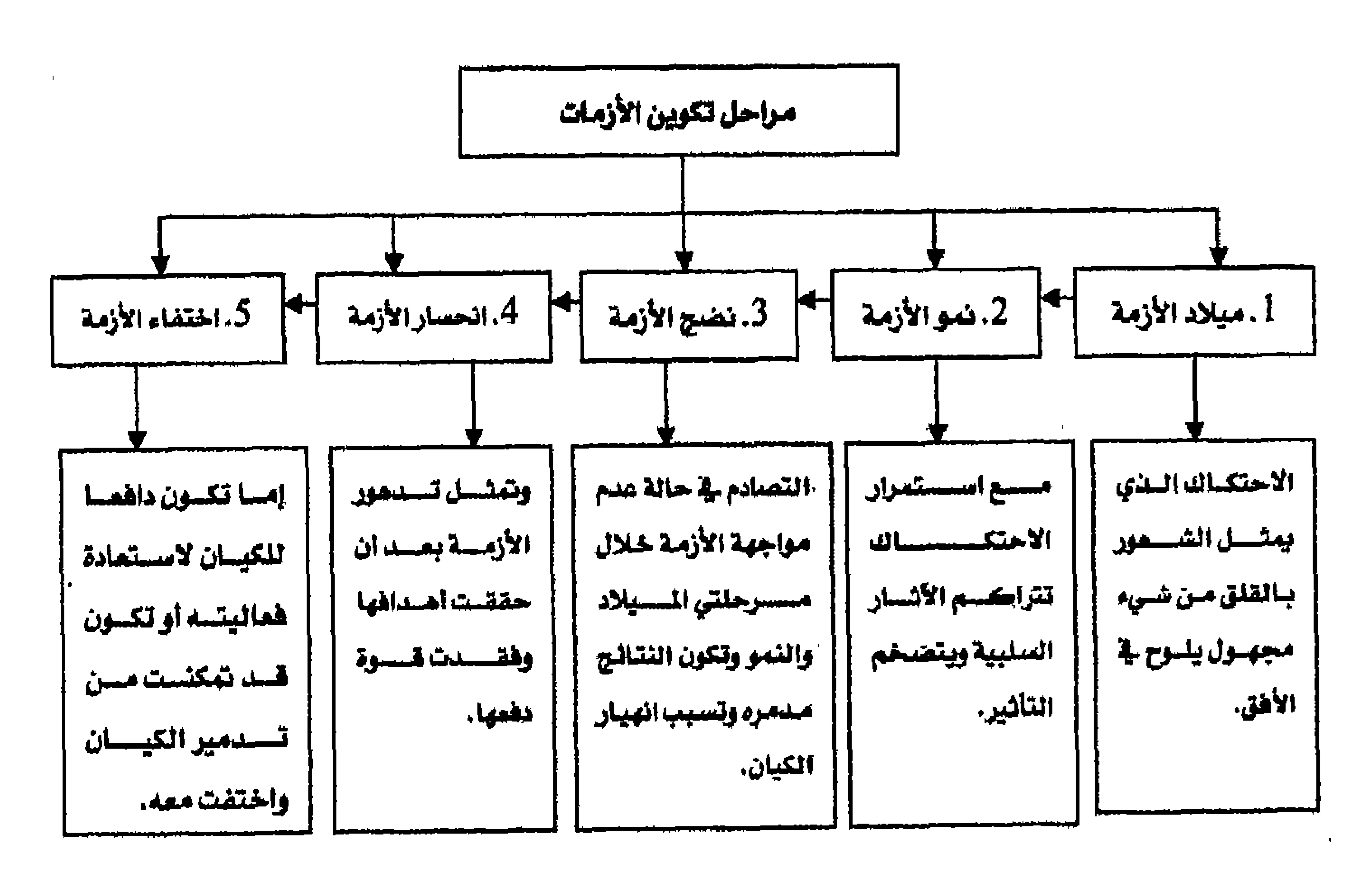
وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها،

(1) الخضيري، محسن أحمد، 2003م، المرجع السابق ص ص (74 -75).

إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات.

والحقيقة أن الانحسار للأزمة يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف، فالتكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات[1].

ويوضح الشكل التالي تلك المراحل:



شكل دورة حياة الأزمة

(1) الخضيري، محسن أحمد، 2003م، المرجع السابق ص (75).

ويرى أحمد عز الدين أن الأزمة تمر بخمس مراحل هي:

- مرحلة الحضانة: وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة، وهذه المرحلة إذا ما تم تبيينها واستيعابها وإدراكها إدراكاً كاملاً كان التعامل مع الأزمة سهلاً.
- مرحلة الاجتياح: وهي مرحلة بداية الأزمة الفعلية، وهي بلا شك أصعب أوقات التعامل مع الأزمة.
- مرحلة الاستقرار: وهي المرحلة التي تبدو فيها أبعاد الأزمة، ويتم تطبيق الخطط والإستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمة.
- مرحلة الانسحاب: وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في التلاشي وتمتد حتى تنتهي تماماً.
- مرحلة التعويض: وهي المرحلة التي تتم فيها عملية التقويم وتلافي الآثار(1).

المطلب الثامن: أسباب الأزمات: (عياصرة،79، 2007)

الأزمات ليست وليدة ذاتها بل نتيجة لمجموعة من الأسباب والعوامل المناخية المؤدية لنشوئها وأن معالجة الأزمات لا يتم دون معرفة لأسبابها وإلا أصبحت عملية إهدار للوقت والجهد والمال وتؤدي إلى تفاقم الأزمة وعدم علاجها، فإن الأزمة في حقيقة الأمر تعبر عن فشل صانع القرار في منع حدوثها والتخفيف من آثارها ويمكن تناول أسباب الأزمات في المفهوم الإداري.

1. المعلومات الخاطئة: تكون المعلومات غير متاحة أو قاصرة وسوء الفهم أو بها أخطاء مما يؤدي إلى الاستنتاج والتقييم الخاطئ للأمور وبالتالي تصبح القرارات والإجراءات المترتبة على ذلك مصدراً لظهور قوي أو عوامل مؤيدة أو معارضة مما يؤدي إلى الصدام.
2. سوء الإدراك:أي التفسير الخاطئ للأمور وعدم التقدير والتقييم للأمور والاعتماد على الجوانب الوجدانية والعاطفة في التفسير لكل من الجوانب

(1) عز الدين، أحمد جلال: " إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي"، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1990م، ص ص (31 – 33).

العقلية والاعتماد على مصادر غير دقيقة للمعلومات والتشويش المعتمد مما يؤدي إلى تنامي روح السلبية والتخريب واللامبالاة.

3. الإدارة العشوائية: ضعف المهارات القيادية وغياب النظرة العلمية وعدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية والثقة المرؤوسين وعدم قدرة الإداريين والقيادة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية.
4. الضغوط: سواءً أكانت ضغوط داخلية من العاملين ومطالبهم والتكنولوجيا الجديدة والوقت وغيرها. أو ضغوط خارجية من المنافسة أو الجودة وتحقيق الغاية والفعالية.
5. الجمود والتكرار: أي استخدام الأساليب مألوفة والتمسك بالتقاليد وعدم النمو والتطوير سواءً للأفراد أو للمنظمة عامة.
6. عدم وضوح أهداف المنظمة وتعارضها: من خلال عدم وضوح الأولويات المطلوبة وعدم معرفة العاملين بأدوارهم ووجود اليأس لدى العاملين.
7. الشائعات: سلاح رهيب يحطم الإدارة والقوى وتتحمل الإدارة مسؤولية انتشار الشائعات لسوء الاتصال وندرة المعلومات وإخفائها مما يؤثر على الروح المعنوية مما يولد الانهزامية وعدم الثقة.
8. الأخطاء البشرية: من خلال تقاعس العاملين عن القيام بوظائفهم الفنية وعدم المتابعة وفشل في نظام الرقابة والتعلم من الأخطاء وعيوب في نظام الوافر والتقييم. (الخضيري، 39،1990– 54) و(احمد، 2002، 30–33) و(هلال 29،1996–49).
9. التغيير والتطوير التنظيمي: سواء كان جذري شامل أو تغير جزئي يكون أحياناً سبباً من أسباب الأزمة.
10. الفشل في تحديد العلاقة بين المتغيرات: ففي مجال العقارات مثلاً، قد يحدث تشبع لفئة معينة من المشترين ولا يوجد طلب جديد على هذه العقارات إلا من فئة آخري أقل من إمكانيتها المادية فلا بد هنا من تخفيض الأسعار لزيادة البيع.

11. الفكر الجماعي السائد: خاصة إن كان القائد قوياً ويفرض نفسه على الآخرين ويضع الحول غير السليمة لمشكلات مطروحة فتنتج عنها أزمة ولكن الكل ما زال يصفق له والكل وراء يتضامن، وتنتج عن هذا مناعة وهمية للمؤسسة والفرد– وجهة نظر جامدة للأطراف الخارجية– إجماع وهمي.

ويمكن كذلك أن نحدد أربعة أسباب رئيسية للأزمة وهي:(مجموعة من المؤلفين، 18، 2009).

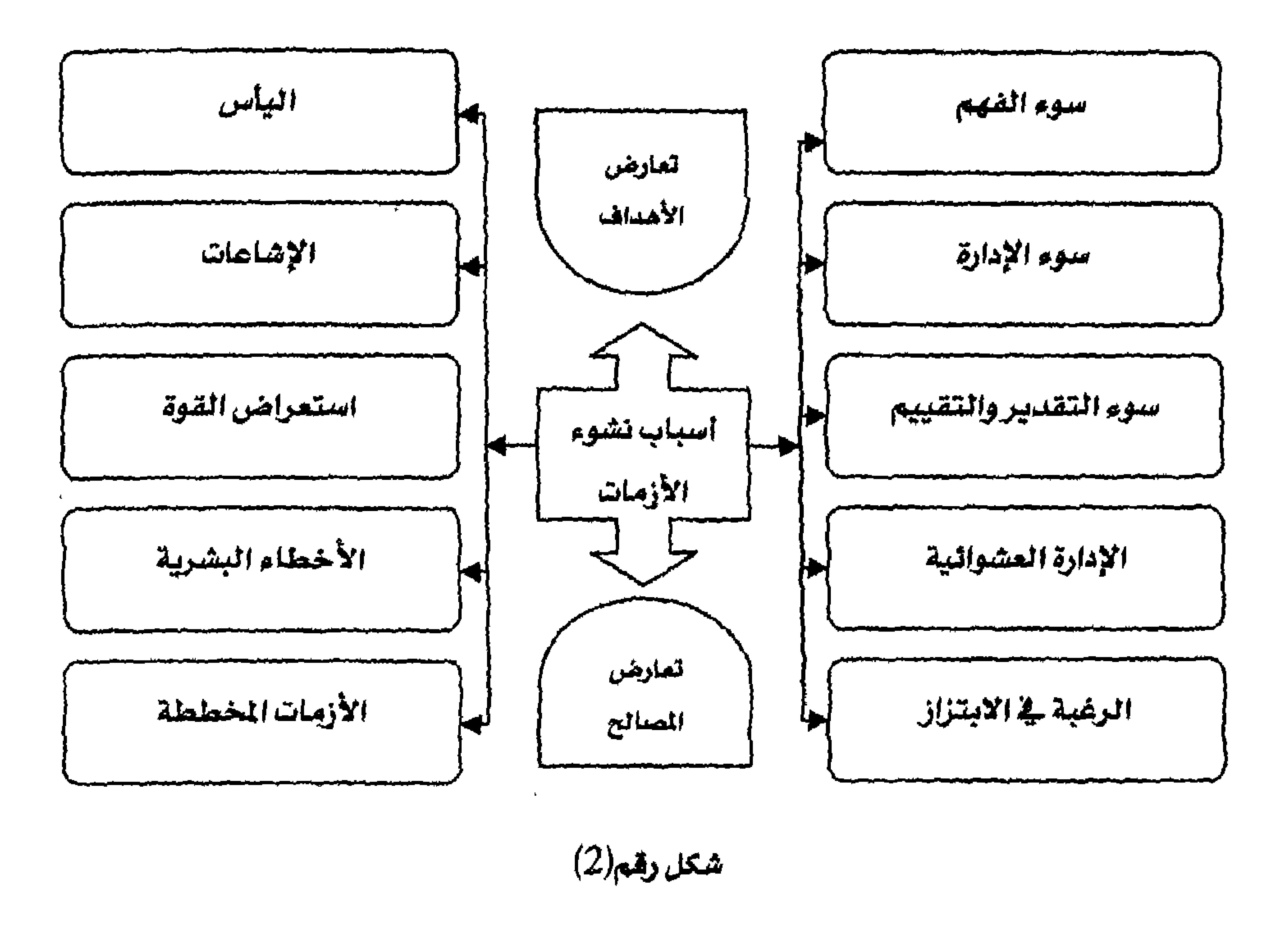
أ. أسباب خارجية عن طبيعة الإنسان ومن الصعب التحكم فيها أو إيقافها، وليس هناك قدرة على التنبؤ بها.

ب. أسباب يفعلها الإنسان وله دور فيها مثل خطف الطائرات واحتجاز الرهائن والاضطرابات العامة وقد يكون ذلك نتيجة قصور في الإمكانيات المادية والتكنولوجية.

ج. نتيجة عدم الاحتراس فقد تدرك الإدارة مؤشرات وبوادر الحدث وتهمل الأمر مما يدعو إلى تفاقم الأزمة ويستعجل ويصعب حلها ومن أمثلة ذلك التلوث البيئي وانقطاع الكهرباء وإضراب العمال وإضراب المساجين عن الطعام.

د. اتخاذ قرار مصيري غير مقنع للمجتمع أو للعاملين في المنظمة كارتفاع الأسعار أو خفض الرواتب.

وأياً كان فإن هناك أسباب مختلفة لنشؤ الأزمات ويظهرها الشكل رقم(2) التالي:



شكل رقم(2)

نلاحظ كما في الشكل أسباب نشوء التي توسع في دائرة عدم المصداقية والشك في القدرات وتزداد الأزمة تفاقماً، ولعل من المناسب أن نفرق بين أربعة أطراف لهم علاقة بالأزمة وهم:

1. صانعوا القرار Decisions Maker.
2. متخذ القرار Decision Takers.
3. منفذو القرار Decision Impel mentors.
4. المستفيدون أو المتضررون الذين طبق عليه القرار Decision Beneficiaries or Harness.

ومجال آخر هناك أسباب متعددة يمكن إرجاعها أن تكون مسببة للأزمة وهي:

1. أسباب فردية:

- أسباب تتعلق بالفرد ذاته.
- أسباب تتعلق بالفرد والكيان الإداري يعمل به.
- أسباب تتعلق بالفرد واتجاهات المجتمع المعاصر.

2. الأسباب المجتمعية:

- سيادة الشعور بالإحباط.
- ضعف السلطة.
- عجز البيان الاجتماعي.
- عجز المؤسسات الاجتماعية القائمة عن خلق السلوكيات الايجابية المطلوبة.

3. الأسباب الاقتصادية.
4. الأسباب الإدارية.
5. أسباب تتعلق بالإدارة المؤسسية.

إن الثقافة السائدة في المجتمع تعد أحد العوامل الهامة المسؤولية عن نجاح أو فشل المنظمة في مواجهة الأزمة والاستعداد لها وعلى الرغم من أن أية أزمة هي وليدة مجتمعها .(أحمد، 2002).

المطلب التاسع: إدارة الأزمة:

تختص إدارة الأزمة بالتعامل مع الأزمات على ضوء الاستعداد والمعرفة والوعي، والإمكانيات المتوفرة والمهارات عن طريق أدوات العلمية والإدارية المختلفة.

ويأتي مصطلح إدارة الأزمة (Crisis Management) في سياق المصطلحات الحديثة التي طرأت عن وسائل التعامل الداخلي والدولي، وقد ظل هذا المصطلح مفيداً بموجب المفاهيم التقليدية التي حكمت العلاقات عن اختلافها وتباين مستوياتها، حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، وتطورت بعد ذلك وبشكل ملحوظ بسبب الارتباط الوثيق مع الشؤون المختلفة الأخرى، ثم تمكنت من الحصول على اهتمامات عالية جداً من قبل المجتمع الدولي وأساليب تعامله، كعملية القرار السياسي والتفاوض والعمل الدبلوماسي، ويات عنصر التفاوض إلى جانب صفة الإدراك يشكل العمود الفقري في إدارة الأزمة (البزاز 2001).

المطلب العاشر: مفهوم إدارة الأزمات Concept of crisis management

تعدّدت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات، وإن كان المعنى العام لمجمل هذه التعريفات واحد وهو "كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها" وإن كان لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته ولكنه متفق في معناه.

وتعني إدارة الأزمات بكيفية التغلب على الأزمة أو الكارثة بالأساليب العلمية والإدارية المختلفة ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وهو عمل متكامل شامل يستمد شموله من شمولية الأزمة وامتداداها، للتغلب على الأزمة وأيضاً في هذا الامتداد. (الخضيري 2003، 34).

- ويمكن تعريفها أيضاً على أنها سلسلة الإجراءات (القرارات) الهادفة إلى السيطرة على الأزمة والحد من نفاقها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى

نشوب خلاف، والعمل على تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل بتكلفة مقبولة، لا تتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية.

- وتمثل إدارة الأزمات مجموعة من الخطط والأساليب والاستراتيجيات والنشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية بقية السيطرة على المشكلات واحتوائها والحفاظ على توازن المؤسسة. (مجموعة المؤلفين، 2009، 13).
- إدارة الأزمة: " عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة حظيرة سمعة المنظمة ورغبتها أو بقائها في السوق". (أبو قحف، 1999، 20).
- إدارة الأزمة: هي "إدارة عملية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة، والاتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة المشتغلين بها ومعالجة اي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها مستقبلية". (الخضيري، 1990، 161).
- إدارة الأزمات:"نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المكان المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة. (أحمد، 2002، 35).
- تعني الجهود العملية والذهنية المبذولة لتجنب الآثار المترتبة على الأزمة أو تعليلها بتكلفة مقبولة لا تتضمن التضحية بقيمة أو مصلحة جوهرية أي معالجة الأزمة على نحو يمكن من تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف والنتائج باستخدام الأدوات العملية الإدارية المختلفة وعلى ضوء الاستعداد والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوفرة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وضمان عودة الأوضاع الطبيعية بأسرع وقت واقل تكلفة وأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية". (..........).

وتهدف الإدارة في الأزمات إلى السيطرة على الآخرين وإقناعهم بالابتزاز. وهو أسلوب لم يعد يتناسب مع روح العصر ويشكل هذا الأسلوب أحد سمات السياسة الإسرائيلية والأميركية في المنطقة.

وتقوم هذه السياسة على انتقال الأزمة وليس علاجها من خلال إيجاد علاقة بقية وانقياد وسيطرة على الخصم وزع مجموعة عناصر موالية اختيار التوقيت المناسب لانتقالها. ويستخدم في ذلك مجموعة إدعاءات ومبررات مثل: الشرعية والاستقرار والأمن والسلام والاضطرار والتنبيه للخطر.

فيعرف الباحث البريطاني (ويليامز) إدارة الأزمات "بأنها سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات، والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها".

في حين يرى الخبير الإداري د. ماجد شدود أن إدارة الأزمات يجب أن تنطلق من إدارة الأزمة القائمة ذاتها وتتحرك في إطار الإستراتيجية العامة للدولة، وهذا يتطلب تحديد الأهداف الرئيسة والانتقائية للدولة خلال الأزمة والتحليل الاستراتيجي المستمر للأزمة وتطوراتها والعوامل المؤثرة فيها، ووضع البدائل والاحتمالات المختلفة وتحديد مسارها المستقبلي من خلال التنبؤ والاختيار الاستراتيجي للفرص السانحة وتحاشي أمر المخاطر التي تحملها الأزمة أو التقليل منها حيث يتطلب ذلك معلومات وافرة ومعطيات مناسبة وإدارة رشيدة.

- عرف غريب عبد الحميد (1997) إدارة الأزمات بأنها: "كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثنائها وبعد وقوعها" والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق ما يلي:

  - منع وقوع الأزمة كلما أمكن.
  - مواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية.
  - تقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات إلى أقل حد ممكن.
  - تخفيض الآثار السلبية على البيئة المحيطة.
  - إزالة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين والجمهور.

- تحليل الأزمة والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة أو تحسين وتطوير قدرات المنظمة وأدائها فور مواجهة تلك الأزمات.

عرفت منى شريف (1998) إدارة الأزمات بأنها" العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتفاعل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة والعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنه وأخيراً دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة.

عرف Cigliotti & Jason (1991) إدارة الأزمات بأنها "قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفعالية وكفاءة بهدف تقليل التهديدات والخسائر في الأرواح والممتلكات والآثار السلبية على استمرار أنشطتها وعملياتها".

وخلاصة القول أن إدارة الأزمات تتمثل في قدرة المنظمة على إدراك المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة والعمل على تجنبها أو تقليل آثارها السلبية لإعادة التوازن للنظام في أقل وقت ممكن وبدء نشاطه مرة أخرى واستخلاص الدروس المستفادة لمنع تكرار الأزمة أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا والاستفادة من الفرص التي تتيحها.

المطلب الحادي عشر: الإدارة بالأزمات: Management By Crisis(MBC)

- الإدارة بالأزمات هي "إدارة ساكنة تتفاعل مع الأزمة التي توجه المؤسسة، وتتعامل معها بالشكل العلاجي الذي قد يصيب أو يخطئ، وهي الإدارة وقتية تبدأ مع الأزمة وتنتهي بانتهائها". (خطاب، 1992، 515).

- الإدارة بالأزمات تقوم على افتعالها وإيجادها من العدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما يتم عندها حدوث مشكلة اكبر واشد تأثيراً بحيث تعطي على المشكلة القائمة. (الخضيري، 2003، 36).

تعني انتقال أزمة لتحقيق هدف معين كوسيلة للتغطية أو التمويه على المشاكل القائمة ووسيلة للتحكم والسيطرة على الآخرين. (البريدي، 1999، 42).

من خلال ما تم ذكره سواء ما يتعلق بالقيادة أو إدارة الأزمات نلاحظ أن القيادة تتحمل مسؤولية كبيرة في تفادي الأزمات أو التعامل معها حيث أن الأزمة ممكن أن تنشأ في أي وقت ومكان وزمان.

ويحتاج صانع الأزمة إلى معرفة كاملة بالكيان الإداري إلى سيصنع له هذه الأزمة، أي يحتاج إلى اختراق جيد لدفاعاته الحصينة إذا كانت لديه هذه الدفاعات، أما إذا لم تكن لديه دفاعات، فإن الأمر يكون أيسر في إحداث دمار. وتخريب بمجرد اختيار مجال جوي حساس وتوقيت جيد لانتقال الأزمة مع بعض المساعدة من متواطئين لدعم الضغط الازموي.

ومن ثم للتفاعل مع الأزمات المفتعلة أو المصنوعة يتعين أن نحصل على إجابات سريعة ووافية عن الأسئلة التالية:

1. كيف ظهرت الأزمة وتطورت أحداثها؟..... وما هو موقع بؤرة الأزمة التي بدأت منه؟ وما هي بوادرها ومؤشراتها التي صاحبت هذا النشوء؟.... وما هي العلامات المبكرة التي ظهرت وكذلك الجو والمناخ المساعد التي أحاط بها.
2. من هم الأطراف صانعوا الأزمة سواء كانوا معلومين أو يعملون في الخفاء؟.... ومن الذي قدم المساعدة لهم سواء عن عمر أو عن عدم معرفة؟....... ومن هم الصانعون في مخطط صناعة الأزمة؟وما هو موقعهم الإداري وسلطاتهم التي

يمكن استخدامها لعرقلة أي علاج للأزمة؟ أو لزيادة تصعيد تيار صناعة الأزمة؟.

3. لماذا تم صنع الأزمة في الوقت الراهن؟ وما هي الحكمة أو الهدف الحقيقي من وراء افتعال هذه الأزمة؟ وما الذي يرغب صانع الأزمة في إخفائه من وراء افتعال هذه الأزمة؟ وما الذي يرغب في الحصول عليه من مكاسب ومغانم نتيجة لذلك؟.
4. ما هو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه قوى صنع الأزمة؟ وتحقيق ما هو الهدف الظاهر، وما هو الهدف أو الأهداف الخفية؟.... وما هي النوايا المبنية من قيامهم بصنع هذه الأزمة؟....... وتحديد ماهية الأزمات الأخرى المتتالية التي سيلجئون إليها إذا ما فشل مخططهم في الوصول إلى ذلك.
5. ما هو المدى الذي لا يتعين إن تتجاوزه قوي الضغط اللازموي؟ وما هي المحاذير الموضوعة لكل منها؟ والحدود المتفق عليها بينها؟....

وبمعنى آخر عدم السماح لأي ما من شأنه أن يجعل قوي صنع الأزمة تفقد السيطرة على تيار الأزمة، ويحول هذا التيار إلى تيار جامح كاسح ما حق ساحق يبتلع كل شيء، ويهدد كل شيء..... ومن ثم تحديد من القوي العاقلة في هذا الجنون العارم؟!! (الخضيري/2003/36–37).

المطلب الثاني عشر: كيف تشخص الأزمة؟ How–to diagnose TTe. Crisis (موسوعة، 2009، 18–19).

1. المنهج التاريخي:

الأزمة لا تولد ولا تنشأ فجأة ولكنه نتاج تفاعل أحداث وأسباب وعوامل قبل ميلاد الأزمة وظهورها على السطح وبالتالي التشخيص يتعهد ولا سل المعرفة الكاملة بهذا التاريخ أو ماضي الأزمة وكيف تطورت وهل يمكن تقسيم هذا التاريخ إلى مراحل أو عقود أو عهود معينة وكيف نحلل ونصف كل مرحلة والعوامل المؤثرة فيها.

2. المنهج الوصفي:

يتم فيه وصف الأزمة وصفاً شاملاً ومتكاملاً من حيث ماهيتها وأوضاعها وأطرافها ومراحل هذه الأزمة والتداعيات التي وصلت إليها.

3. المنهج البيئي:

يتم فيه تحليل البيئة المؤثرة على الأزمة من حيث عناصر القوة والضعف والمخاطر والتهديدات التي أفرزت الأزمة، وبالتالي اشتداد قوتها أو استعمال أمرها ويتم تحديد ثلاث مجموعات مؤثرة على الأزمة وهي:

الأولى: قوى بيئية يمكن التحكم بها بالكامل.

الثانية: قوى بيئية لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم بها.

الثالثة: قوى بيئية لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم بها ولكن يمكن توجيهها بشكل معين ونسبي.... ويختلف بدرجات معينة حسب الأزمة ومصادر قوتها البيئية.

4. منهج النظم:

ينظر للأزمة في هذا المنهج على أنه نظام متكامل، والنظام يحتوي على:

- مداخل الأزمة Entrances to Crisis: سواءً كانت مداخل مستمرة أو متقطعة وهي كذلك إما مداخل تسعى الأزمة للحصول عليها بسبب حاجتها إليها أو مداخل تُفرض على النظام من واقع المناخ المحيط. تؤدي المداخل على اختلاف أنواعها وظيفة أساسية وهي توفير الظروف الملائمة لكي تنطلق الأزمة.

- نظام تشغيل الأزمةOperating System Crisis: وهو النظام المختص بالأنشطة الهادفة إلى تحويل مداخل الأزمة وتغيرها والإفادة منها أو التخلص منها حتى يتم إفرازها بشكل منظم ومستمر.
- مخارج الأزمة: وهي سلسلة الانجازات أو النتائج عن العمليات والأنشطة التي قام بها النظام.

5. منهج دراسة الحالة:

وهو يعتمد على دراسة كل أزمة على حدة على اعتبار أنها حالة مستقلة بنفسها وإن الأزمات لا تتماثل تماثلاً تاماً. ويتم هنا تشخيص الأزمة بدقة وتتبع خطواتها وما افرزته من نتائج ولا يتم تجاهل أي عامل من العوامل المؤثرة عليها سواء كان في الماضي أو الحاضر.

ويتم الوصول إلى رؤية متعمقة عن الأزمة ومن ثم تساعد متخذ القرار على رسم طرق معالجة الأزمة بموضوعية أكثر.

6. منهج الدراسات المقارنة:

ويعتمد على دراسة الأزمات في الماضي ومقارنتها بأزمات الحاضر وتتم المقارنة حسب الزمان والمكان وأنشطة الأزمة وحجم ما بلغته وشدتها.

المطلب الثالث عشر: انواع الأزمات:

تتباين أسس تصنيفات الأزمات من حيث مراحل دورة حياة الأزمة، أو معدل تكرار الحدوث (ذات طابع دوري متكرر، وطابع فجائي عشوائي)، وعمق الأزمة (عميقة جوهرية وهيكلية التأثير، وغير عميقة وهامشية التأثير)، أو شدة الأزمة (عنيفة جامحة، وهادئة ضعيفة)، او الشمول والتأثير (شاملة لجميع إجراء المنظمة، وأخرى تصيب جزءً أو أجزاءً محددة من المنظمة)، او محور الأزمة (مادية، معنوية، او الاثنين معاً)، او مستوى الأزمة (على مستوى الدولة، وعلى مستوى المنظمة) (الخضري،

1993:71–72). وقد تبوب الأزمة على أنها داخلية او خارجية، او حسب طبيعتها اقتصادية، أو ادارية.... الخ .او أزمات طبيعية، وأخرى من صنع الإنسان واستخدامه للتقانه.

تعتمد التصفيات السابقة الذكر أساس واحد في التصنيف، فيما تتوجه البحوث الحديثة الى استخدام أكثر من معيار في تصنيف الأزمات، وقد قدم (Gundel, 2005) انموذجه الذي عبر عنه بمصفوفة الأزمة Crisis Matrix–––، الشكل (3). مصنفا" الأزمات الى أربعة انواع باعتماد معياريين لتحديد نوع الأزمة هما:

- قابلية التنبؤ – Predictability – بالأزمة: إذ تكون الأزمة قابلة للتنبؤ عندما يكون كل من المكان والزمان وأسلوب حدوثها معروفاً، ولا يتم تجاهل احتمالية الحدوث. ولأن الكوارث الطبيعية على سبيل المثال قابلة للتنبؤ بشكل عام، فأن الحاجة الى معيار ثان للتصنيف يكون مهما" ويتمثل بإمكانيات التأثير.
- إمكانيات التأثير – Influence Possibilities – في الأزمة: إذ يمكن التأثير في الأزمة عندما تكون الاستجابات لمواجهتها او تقليل اضرارها معروفة وممكنة التنفيذ، وذلك عبر مواجهه أسباب الأزمة.

تساهم مصفوفة الأزمة في تحديد انواع مختلفة من الأزمات ومستوى تكرارها وتهيئة الإجراءات المضادة والمحددة بأزمة معينة، مما يجهز متخذ القرار بمجموعة من الوسائل المساعدة، وفي الأتي استعراضاً للمجالات الأربعة للأزمة التي تظهر في المصفوفة:

أ. الأزمات التقليدية – Conventional Crises –: وتقع في المربع الأول من المصفوفة، وتكون قابلة للتنبؤ، وإمكانية التأثير فيها معروفة ومحددة. ويحدث هذا النوع من الأزمات بسبب استخدام الأنظمة التكنولوجية الخطرة وربما تلك المركبة بصورة خاطئة، مثل أزمات انفجارات المصانع الكيماوية، فيما من النادر أن يتم تصنيف الكوارث الطبيعية أو الاجتماعية على انها تقليدية.

وتكون احتمالية حدوث هذه الأزمات وتكاليف الوقاية منها والخسائر المحتملة والإضرار المصاحبه، وفقدان الحياة والعواقب السياسية الناجمة عن الأزمات التقليدية، وان كانت كبيرة أحيانا"، جميعها تكون معروفة وسهلة التوقع والمعالجة، ويمكن ادارتها وقيادة التأثير فيها من المنظمة والمجتمع، ذلك أن التدابير المضادة تكون محددة ومختبرة، كذلك إمكانية التدخل والتنفيذ سريعة بسبب تكرار حدوث مثل هذه الأزمات والخبرة المتراكمة في مواجهتها.

وعلى الرغم من عدم تشابه الأزمات التقليدية فانه يمكن منع وقوعها عن طريق تنفيذ نظام متكامل للجودة وإدارة الأزمة مع تهيئة الملاك المؤهل والتجهيزات الكفاءة، إضافة الى التدريب والتنظيم الفاعل عند تنفيذ الأنشطة والإجراءات الوثيقة الصلة بالأزمات التقليدية.

ب. الأزمات غير المتوقعة – Unexpected Crises : وتقع في المربع الثاني من المصفوفة وهي الأزمات نادرة الحدوث التي لا يمكن التنبؤ بها مقارنة بالأزمات التقليدية كحوادث الحرائق إلا أنها حساسة للتأثير فيها. يحدث هذا النوع بسبب استخدام الأنظمة التكنولوجية ذات الخصائص الشاذة او بسبب الأنظمة الطبيعية وتنطوي على تهديد كبير بالخطر إلا انه يمكن التأثير فيها. وعلى الرغم من صعوبة إجراء وتنفيذ التدابير الوقائية بسبب عدم القابلية على التنبؤ بحدوث الأزمة إلا انه يمكن تقليل مخاطر الحدوث المتكرر عن طريق الاستعداد الجيد من خلال تحسين تبادل المعلومات عن الأسباب قبل حدوث الأزمة، وإعداد مدراء الطوارئ وتشكيل وتدريب فرق عمل متجانسة ودائمة لمعالجة المهمات الصعبة وغير المتوقعة بشكل فاعل، مع أهمية منح اللامركزية في اتخاذ القرار لتامين التدخل السريع عند حدوث الأزمات غير المتوقعة.

قابلية التنبؤ بالأزمة	قابلية التأثير في الأزمة: سهل	قابلية التأثير في الأزمة: صعب
صعب	الأزمات غير المتوقعة –2–	الأزمة الأساسية –4–
سهل	الأزمات التقليدية –1–	الأزمات العنيفة –3–

الشكل رقم (3) (مصفوفة الأزمة)

Source: Gundel , Stephan (2005). " Towards New Typology of Crisis ". Journal of Contingencies &Crisis Management. Vol.(13) , No.(3) :112.

ج. الأزمات العنيفة – Intractable Crises –: وهي ازمات يمكن توقع حدوثها إلا انه من النادر التأثير فيها لكونها أزمات عنيدة وغير مرنة، إذ يصعب السيطرة عليها وتوجيهها، كالانفجارات التي تحصل في المفاعلات النووية، والهزات الأرضية، وحوادث الازدحامات والتدافع في الملاعب والمناسبات. وتتخطى المخاطرة والإضرار المصاحبه لها حدود ما تسببه الأزمات غير المتوقعة كما يصعب تجاوزها على الرغم من ان الخطر الناجم عنها يكون معروفا ومن السهل تحديده في الزمان والمجال والنوع. ذلك ان الاستعداد والاستجابة والتدخل لعلاجها يكون صعباً او أشبه بالمستحيل لصعوبة التأثير فيها. وينحصر التعامل والسيطرة على هذا النوع من الأزمات في إيجاد إجراءات غير تقليدية وغير معروفة، تعتمد على دراسة وتفحص مستمرين للنظام المستخدم والتركيز على التوقع بهذه الأزمات وبسبب صعوبة مواجهة هذه الأزمات. ولابد من جهد مشترك على الصعيد الخارجي ولاسيما بالنسبة للدول والمنظمات التي تواجه مخاطر الأزمات العنيفة.

د. الأزمات الأساسية –Fundamental–: وتمثل صنف الأزمات الأكثر خطورة وهي نادرة الحدوث ومجهولة كونها تجمع غياب القدرة على التنبؤ وامكانيات التأثير المقيدة، مما يزودها باحتمالية تدميرية هائلة كالهجمات الإرهابية. وتظهر بشكل سريع ومفاجئ إلا انها تستمر لفترات طويلة. وتمتاز

بسرعة التغير وضعف الخبرة وهذا هو التحدي الذي يكاد يكون من الصعب التغلب عليه. ويكون الاستعداد والاستجابة لمثل هذه الأزمات غير معروفة وغير كفوءة، بسبب استحالة تقدير المؤشرات الضرورية للتحضير الى الأزمات الأساسية، وخاصة الزمان والمكان، واحتمالية الحدوث، والأجراءات المضادة المناسبة، لذا من الصعب منع أو تحييد هذا النوع من الأزمات.

وتبقى الإجراءات الأكثر أهمية التي تتبعها الجهات التنفيذية للتعامل مع الأزمات الأساسية هي:- الأعداد المنظمي والتنظيم الأمني الفعال في التعامل مع درجة عالية من عدم التأكد، وتشكيل المجموعات الخبيرة. وقد تشمل الإجراءات المضادة أثارا" قانونية غير مرغوب بها تؤثر في حرية المواطنين.

المطلب الرابع عشر: مهام قيادة الأزمة (الخضري، 2003، 185)

1. اختيار الاتجاه بالمشاركة مع الآخرين.
2. تحضير ودفع الناس للمشاركة.
3. حشد الطاقات الكامنة لأداء أعمال غير روتينية.
4. مراعاة المدى الزمني المتاح للقضاء على الأزمة أو وقف تصاعدها.
5. التركيز على الموارد المتاحة التي يمكن استخدامها في إدارة الأزمة.
6. اختيار الأفراد المدربين والمؤهلين والراغبين بالتصدي للأزمة.

المطلب الخامس عشر: الوصايا العشر للتعامل مع الأزمات

التعامل مع الأزمات فن ومهارة، ويحتاج إلى وعي إدراكي شامل ومتكامل، ليس فقط بحاضر الأزمة وملامحها وما يحدث فيها ومنها، ولكن أيضاً بالظلال الخافتة، وما هو خفي مقابل لها لا تظهر ملامحه واضحة جلية، بل تكاد لا تظهر إطلاقاً، بل حاقد يؤدي إلى ذات المعنى والمضمون، والشكل التالي تمثل الدستور الإداري الذي يتعين على كل متخذ قرار أن يعيه جيداً عند التعامل مع أي أزمة

تواجهه، وأن لا يتناس أو يتجاهل إحدى هذه الوصايا شديدة الأهمية والخطورة، وهذه الوصايا هي:

أ. توخي الهدف.

ب. الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة.

ج. المباغتة.

د. الحشد.

ه. التعاون.

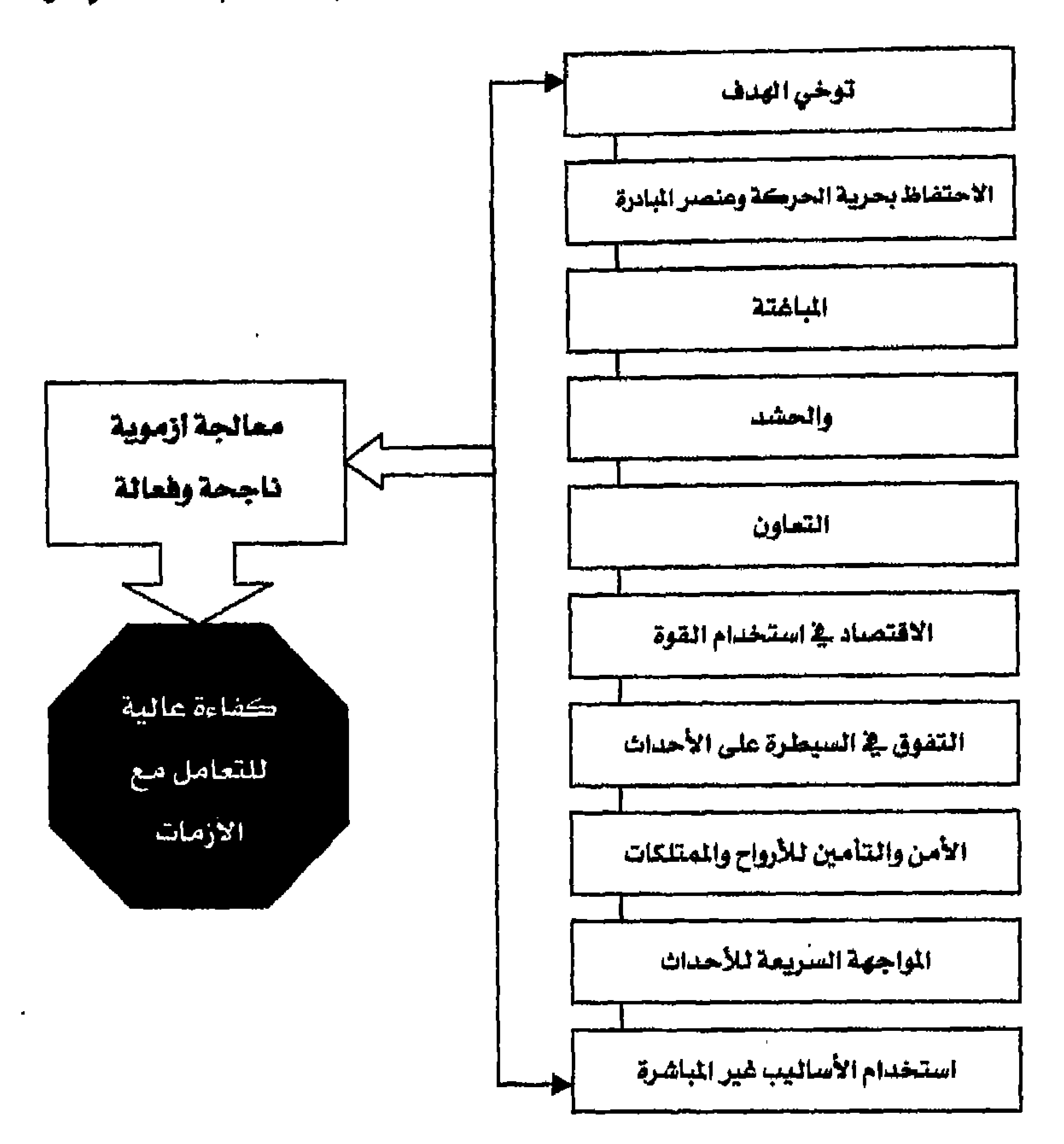
و. الاقتصاد في استخدام القوة.

ز. التفوق في السيطرة على الأحداث.

ح. الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات.

ط. المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث.

ي. استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكناً.



المطلب السادس عشر: المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات وهي: (البزاز، 94، 2001)

1. عدم خضوع معالجة التعامل مع الأزمات إلى نفس الإجراءات المنصوص عليها في التعامل مع الأزمات الأخرى فما هو صالح لهذا ليس بالضرورة صالح لذلك بالإضافة إلى السرعة واحتساب الزمن، وحالة التبسيط لضرورتها وليس التعقيد..
2. إخضاع التعامل مع الأزمة المنهجية العلمية ورفض العشوائية والارتجالية من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والزمن.
3. الوفرة والحضور الدائم بمعنى مقدار الاستعداد وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل.

4. تفويض السلطة وهي بمثابة القلب النابض في عملية إدارة الأزمات.
5. فتح قنوات الاتصال مع الآخرين لأن إدارة الأزمة تحتاج إلى توفير كم مناسب من المعلومات والمتابعة الفورية واتباع سياسة الباب المفتوح.
6. مرحلة العمل الإداري في مواجهة الأزمات بمعنى وجود خطط معينة يجب إتباعها من حيث التعامل مع عناصر الأزمة ومحاولة الإمساك بزمام المبادرة وغيرها.
7. تطوير السبل العملية والاهتمام المتزايد لوضع الخطط العملية في المساعدة على الحد من الأزمات وإيجاد الحلول المنطقية.(البزاز، 2001، 94– 100).

المطلب السابع عشر: طرق التعامل مع الأزمة: Ways of dealing with the crisis

هناك العديد من الطرق المختلفة للتعامل مع الأزمة منها:

1. إنكار الأزمة: يتم فيها التعتيم الإعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها وعدم الاعتراف بوجود أي خلل في الكيان مع الإدعاء، بسلامة كل شيء إذا ما تسربت بعض الأنباء عن الأزمة.
2. كبت الأزمة: يتم فيها استخدام العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية للأزمة وبشكل عام، وعدم الاستجابة لأية ضغوط وذلك حتى لا يتصاعد الأزمة وتظهر للعديد من الأفراد، والتحرك هنا يكون سريعاً ومباشراً والتعامل مع كل المشتبه فيهم لإحداث الأزمة والقضاء عليهم فوراً.

مثال: تدخل الجيش الصيني لسحق انتفاضة الطلبة في الميدان السماوي.

3. إخماد الأزمة: يتم فيها استخدام العنف البالغ والتعامل والصريح عن طريق الصدام العلني مع كل القوة المؤثرة على الأزمة مع تصنيفها بدون مراعاة لأية أحاسيس أو مشاعر او قيم، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة إذا ما وصلت الأزمة لمرحلة التهديد الخطير والمباشرة للكيان، وأنه في حالة استمرارها سينهار هذا

الكيان، ويجب المحافظة عليه حتى يمكن الحفاظ على الحياة.مثال مواجهة الجيش الإسرائيلي للانتفاضة الفلسطينية.

4. الاستهانة بالأزمة: ويتم فيها التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، ولكن يتعين أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلاً ولكن غير مهم قليل الشأن سيتم التعامل معه بالأساليب المناسبة للقضاء عليه حتى يستعيد الكيان توازنه واتساقه وأداء عناصره بشكل سليم.
5. تنفيس الأزمة: ويتم فيها إخراج مصادر الأزمة من مرحلة "الغليان" للحد من انفجارها ولاستخدام هذه الطريقة شروط:

- دراسة الأزمة ودراسة مستفيضة ومتعمقة.
- دراسة قوى الضغط على الأزمة.
- معرفة أطراف العلاقات وما هي المصالح والحقوق.
- دراسة تصارع المصالح وتصارع الحقوق.
- إيجاد وسائل التنفيس المناسبة التي تستغرق الجهد فتضعف قوى الأزمة الرئيسية وتتفتت.

مثال: الانتخابات الصورية في نظم الحكم الديكتاتورية والأفلام والمسلسلات التي تنقض رموز الحكم.

6. تمييع الأزمة:يتم ذلك من خلال تشكيل لجان (اساسية – فرعية–منبثقة) لبحث الأزمة ومعرفة من هم الذين أدوا إلى وجودها ومن ثم التعامل معهم، وعادة ما تأخذ اللجان فترة مناسبة من الزمن حيث تجتمع وتؤجل اجتماعاتها مرات ومرات حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها.
7. تفتيت الأزمة: يتم فيها تفتيت قوى الأزمة إلى جزيئات يسهل التعامل معها منفردة مع إعطاء كل جُزَيء بدائل مختلفة تستوعب كل جهوده وتقلل من خطورته ويتم التفتيت على ثلاث مراحل:

- مرحلة الصدام: حيث يتم مواجهة الأزمة بعنف ومن خلال هذا الاصطدام يتحدد مدى تماسك هذه القوى ومقدار استعداد كل منها للاستمرار في الصدام وتحمل تكلفته ومدى تراجع بعضها أو استعداده للتراجع.
- مرحلة إعطاء البدائل: حيث يتم إعطاء كل فريق من قوى الأزمة بعد تفتيت جهودهم بدائل مختلفة ومتشعبة ومتفرقة، ومن ثم يسهل التعامل مع كل فريق على حده وبالطريقة الملائمة لمن يدير الأزمة.
- مرحلة التفاوض مع كل فريق: حيث يتم استقطاب وامتصاص وابتلاع وإذابة كل فريق على حده عن طريق التفاوض معه من خلال رؤية علمية شاملة.

8. عزل قوى الأزمة: يتم فيها معرفة قوى الأزمة والمؤثر في أحداثها ومن الذي يقوم بتصعيدها حتى إذا ما تم عزله عن الأزمة حدث خلل وعدم توازن لها وانتهت أو على الأقل تم التقليل من شانها حتى يتم اختيار طريقة أخرى مناسبة لها تقلل من حدة الأولى في حالة استمرار وجود هذه القوى.

ويتم عزل القوى تدريجياً، أو عزل القوى الصانعة للأزمة ثم القوى المؤيدة تليها القوى المهمة.

9. احتواء الأزمة: ويتم فيها محاصرة الأزمة وحصرها في نطاق ضيق ومحدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها مع استيعاب الضغوط المولدة لها في نفس الوقت لإنقاذها قوتها.

مثال: الأزمات العمالية من إضرابات واعتصامات وأعمال شغب من حيث إبداء التفهم والإنصات الجيد لقيادات الأزمة ومطالبتهم بتقديم مطالبهم ثم مطالبتهم بتوحيد رغباتهم ثم مطالبتهم بتشكيل لجنة تمثلهم لبدء الحوار والتفاوض.

10. تدمير الأزمة ذاتياً: يتم ذلك عن طريق تفجير الأزمة من الداخل مع المواجهة المباشرة أيضاً، ويتم اللجوء إليها في حالة غياب كامل عن المعلومات أو في حالة معرفة كاملة ولكن لا مفر من الصدام.

ويتم ذلك عن طريق:

- ضرب المناطق الضعيفة للأزمة حتى تتداعى أعمدتها وتفقد قوتها.
- استقطاب بعض العناصر القوية ذات التأثير على قوى الأزمة وإيجاد صراع بين مؤيدي هذه العناصر وبين باقي العناصر التي لا تزال متمسكة بتيار الأزمة مما يمزق الأزمة ويجعل هناك خللاً واسعاً فيها.
- تصفية العناصر القائدة للأزمة عن طريق تجريمها وإفقادها مصداقيتها ونزاهتها.
- إيجاد قادة جدد وزعماء أكثر اعتدالاً وتفهماً واستعداداً لتولي قيادة الأزمة.

مثال: تعامل الأمن مع المظاهرات والاعتصامات الطلابية.

11. تحويل مسار الأزمة: وتستخدم في حالة الأزمات البالغة العنف والخسارة والتي لا يمكن وقف تصاعدها أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها، ويمكن تحويل مساره والاستفادة من قوة الأزمة وقائدها بتحويله إلى شخص إيجابي ينتمي إلى من قام مسبقاً بالتمرد عليها.

مثال: عن اكتشاف أميركا فيروس كمبيوتر استطاع أن يدمر العديد من الحاسبات. وكان سبب الأزمة شاباً متخصصاً في هذا الأمر مما دفعها إلى عدم محاكمته، ولكنها طالبته بإعداد برامج مانعة ضد احتراف فيروس الكومبيوتر لأجهزتها، وفي الوقت نفسه قامت باستخدام هذا الشاب لإنتاج فيروسات ضد أجهزة الدول المعادية لها إذا لزم الأمر.

12. تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما يجد الفرد نفسه أمام حالة غير واضحة المعالم وحتى يتم حل الأزمة لا بدُ من تصعيدها بشكل أو بآخر حتى تصل إلى نقطة الفصل في حل الأزمة.

مثال: لجوء آل غور للمحكمة العليا للفصل في الانتخابات الرئاسية الأمريكية.

13. الوفرة الوهمية:يتم إيجاد انطباع وهمي لدى الجماهير بأن هناك وفرة في الشيء محل الأزمة، وذلك لوقف الفزع والهلع التي تصيب متضرري الأزمة.

مثال: الأزمات التموينية وأزمات السيولة في المصارف.

14. الاحتياطي الوقائي: ويتم هنا الاستناد إلى نظرية حد الأمان حتى يستلزم معرفة المناطق الضعيفة التي يمكن للأزمة أن تخترقها ومن ثم إعداد احتياطي تعبوي وقائي يمثل حاجزاً وقائياً لمواجهة أي اختراق.

مثال: أبرز استخدامات هذه الطريقة في المصانع بالنسبة للمواد الخام.

15. المشاركة الحقيقية في التشخيص والعلاج: يتم استخدامها عندما تتصل الأزمة بالأفراد والبشر عموماً وتستخدم في المجتمعات الراقية التي تتبع الشورى والديمقراطية بحرية، وفي الوقت نفسه، يملك مدير أو قائد الأزمة حسب الأفراد له واقتناعهم به ومن ثم فإنه يطلب مشاركة الرأي في التعامل مع الأزمة التي يواجهها، ويتم هنا الإفصاح عن الأزمة وعن مداها وعن خطورتها وعن الخطوات التي اتخذت في سبيل التعامل معها وما هو المطلوب التي من الجميع اتخاذه من سلوك لإنجاح الخطة الموضوعة والمتفق عليها ودور كل مشارك في الخطة ومن ثم القضاء على الأزمة.

المطلب الثامن عشر: عوامل نجاح إدارة الأزمـات Factors Success of Crisis management

1. إدراك أهميـة الوقـت: إن عنصـر الوقـت احـد أهـم المتغيرات الحـاكمـة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغا على إدراك الأزمـة، وعلـى عمليـة التعامـل معهـا إذ ان عامـل السـرعة مطلـوب لاسـتيعاب الأزمـة والـتفكير في البـدائل واتخـاذ القـرارات المناسـبة، والسـرعة في تحريـك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار او الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.
2. إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة:

والخاصة بكافة أنشطة المنظمة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف للأطراف المختلفة من كل أزمة او خطر محتمل.

والمؤكد ان المعلومات هـي المدخل الطبيعـي لعمليـة اتخـاذ القـرار في مراحـل الأزمـة المختلفـة، والإشـكالية ان الأزمـة بحكـم تعريفهـا تعـني الغمـوض ونقـص في المعلومـات، مـن هنـا فـان وجـود قاعـدة أساسـية للبيانـات والمعلومـات تتسـم بالدقـة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيرا في وضـع أسـس قويـة لطـرح البدائل والاختيار بينها.

3. تـوافر نظـم إنـذار مبكـر تتسـم بالكفـاءة والدقـة والقـدرة علـى رصـد علاقـات الخطر وتفسيرها وإيصال هذه الإشارات إلى متخذي القرار.
4. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: ان عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القـدرات العمليـة لمنـع او مواجهـة الأزمـات، ومراجعـة إجـراءات الوقايـة، ووضـع الخطـط وتـدريب الأفـراد علـى الأدوار المختلفـة لهـم أثنـاء مواجهـة الأزمات، وقد سبقت الإشارة الى عملية تدريب فريق إدارة الأزمات، لكن عملية التـدريب قـد تشـمل في بعـض المنظمـات ذات الطبيعـة الخاصـة كـل الأفـراد

المنتمين لهذه المنظمة، وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث وثلاثة متغيرات تنظيمية هي حجم المنظمة، والخبرة السابقة للمنظمة بالكوارث، والمستوى التنظيمي لمديري المنظمة.

5. القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة، مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي شحذ واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة.
6. نظام اتصال يقوم بالكفاءة والفاعلية: لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة الأزمات وكوارث عديدة وشحذ أن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والأداء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي.

ويقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحذ طاقات أفراد المنظمة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده.

ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتجديدها أولاً بأول، وكذلك تكليف احد أفراد فريق إدارة الأزمة بإدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإعداد الرسائل الاتصالية أو الإعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المنظمة.(موسوعة الشاملة، 2009، 38– 40).

المطلب التاسع عشر: المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات:

- **يمكن تقسيم منظمات الأعمال في ضوء مفهوم إدارة الأزمات إلى نوعين هما:**

الأول: منظمات تعارض تطبيق منهج إدارة الأزمات رغم تعرضها لأزمات سابقة ويطلق عليها منظمات مستهدفة للأزمات.

الثاني: منظمات تؤيد تطبيق مفهوم إدارة الأزمات وتقوم بوضع الخطط لمواجهة التهديد والمخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها ويطلق عليها منظمات مستعده لمواجهة الأزمات.

وفيما يلى توضيح لهذه الأنواع من المنظمات:

1. **المنظمات المستهدفه للأزمات:**

وهي منظمات تحمل بداخلها عوامل تؤدى إلى زيادة احتمال تعرضها للأزمات بالإضافة إلى عدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، ولا تقوم بتطبيق منهج إدارة الأزمات أو عمل الاستعدادات اللازمة لمواجهتها، ومن ثم فهي تكتفي برد الفعل بصورة عشوائية فهي تنتظر لحين وقوع الأزمة ثم تقوم بمواجهتها وقد يرجع ذلك إلى افتقاد القيادة الجيدة والرؤية السليمة للمخاطر في موقف الأزمة بالإضافة إلى ضعف الهيكل التنظيمي وعدم توافر المعلومات اللازمة.

2. **المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات:**

وهي منظمات تقوم بممارسة كافة الأنشطة التي يمكن بواسطتها زيادة قدرتها بمواجهتها، وتحد من الأضرار والخسائر وهي تواصل التعلم وتهتم بتوفير معايير الأمان، والمنظمات المستهدفه للأزمات ليس قدرها المحتوم أن تظل هكذا ولكن يمكنها أن تقوم بعملية التغيير والتطوير لكي تصبح منظمات مستعدة للأزمات ويتطلب الأمر تغيير الثقافة التنظيمية السلبية الخاصة بها لتكون أكثر تأييداً ودعماً لإدارة الأزمات بالإضافة إلى التحديد الواضح لأهداف المنظمة وأولوياتها والموارد المتوافرة وتوافر المعلومات الصحيحة والكافية اللازمة لاتخاذ القرارات.

كذلك وضوح تام لخطوط السلطة والمسئولية ونظام جيد للاتصالات الداخلية والخارجية كذلك تحليل وتقييم الأزمات السابقة لتحسن أسلوب الإعداد والمواجهة للأزمات المحتملة.

ويوضح الجدول التالي خصائص المنظمات المستهدفه والمنظمات المستعدة للأزمات.

خصائص المنظمات المستهدفه والمنظمات المستعدة للأزمات:

المنظمات المستهدفة للأزمات	المنظمات المستعدة للأزمات
• يسودها ثقافة تنظيمية غير واعية ومعوقه. • تتبع مناهج تقليدية للتخطيط. • هدفها البقاء. • لا تدرك مفهوم إدارة الجودة الشاملة. • تطبق أسلوب الإدارة بالأزمات. • لا تتحرك إلا بعد وقوع الأزمة. • تلقى باللوم على القدر أو الغير أو الحظ السئ. • أزماتها السابقة خبرات مؤلمه لا يجب تذكرها. • تحجب إشارات الإنذار المبكر. • تعاقب المنذرين وحاملي الإخبار السيئة. • تخفى المشكلات والعيوب.	• يسودها ثقافة تنظيمية واعية ومسانده. • تتبع منهج التخطيط الاستراتيجي وتنفذ الإستراتيجية. • هدفها النمو. • تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهج أساسي للتحسين المستمر. • تطبق أسلوب إدارة الأزمات. • لديها محفظه أزمات ونظم للإنذار المبكر وإجراءات منع ووقاية. • محدد بها مسبقا فرق مدربه لإدارة الأزمات. • تتحمل كامل المسئولية بأبعادها الوظيفية والأخلاقية والعاطفية تجاه جميع الأطراف المعنية. • أزماتها السابقة تخضع للتحليل والدراسة لاستخلاص الدروس.

المنظمات المستهدفة للأزمات	المنظمات المستعدة للأزمات
• تسرف في استخدام التبريرات المغلوطة.	• تشجع اكتشاف إشارات الإنذار المبكر. • تكافئ المنذرين ومكتشفي الأخطار نظير ولائهم. • تفصح عن وتتصدى للمشكلات والعيوب. • ترفض التبريرات والأعذار.

الفصل الثاني

إدارة الأزمة

Crisis Management

الفصل الثاني

إدارة الأزمة

Crisis Management

مقدمة:

يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والاتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة[1].

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمة:

مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.

ويرجع أحد الباحثين اصول" إدارة الأزمة" إلى الإدارة العامة (وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل، والفيضانات، الأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة)[2].

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة:" عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادأة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور"[3].

(1) أحمد، إبراهيم أحمد: "إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج"، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002م، ص 35.

(2) عليوة، السيد: "صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة"، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1997، ص 251.

(3) عشماوي، سعد الدين: "إدارة الأزمة "، الإمارات، مجلة الفكر الشرطي، م5، ع2، 1996م، ص 199.

كما تعني إدارة الأزمة "التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية"[1].

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها فيما يلي:

- عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.
- استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات.
- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفوءة والمدربة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات.
- تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.
- تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار[2].

المطلب الثاني: مقومات إدارة الأزمة:

يقول الخضيري بأن التعامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل.

ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة وأيضاً إلى مهارات إدارية خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء Management By Exception حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر

---

(1) الأعرجي، عاصم محمد و دقامسة، مأمون محمد: "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، الرياض، معهد الإدارة العامة، م39، ع4، 2000م، ص 777.

(2) عبد الرحمن، عبد الرحمن محمد: " إدارة الأزمات"، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة الأزمة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1994، ص ص (5 – 6)

العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل Task Force لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة[1].

ويمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات من خلال أدبيات الدراسة التي تطرقت لتلك المقومات فيما يلي:

1) تبسيط الإجراءات وتسهيلها:

لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته[2].

2) إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية:

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي:

التخطيط. ب- التنظيم. ج- التوجيه. د – المتابعة[3].

(1) الخضيري، 2002، مرجع سابق، ص ص (242 – 243).

(2) الخضيري، 2002، المرجع السابق، ص (243).

(3) الخضيري، 2002، المرجع السابق، ص ص (243 – 246)

3) تقدير الموقف الأزموي:

لابد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسئولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها[1].

4) تحديد الأولويات:

بناءاً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمنة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة[2].

5) تفويض السلطة:

يعد تفويض السلطة "قلب" العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواءً في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام الأزموية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها[3].

(1) أبو شامة، عباس: "إدارة الأزمة في المجال الأمني"، الإمارات، شرطة الشارقة، مجلة الفكر الشرطي، م4، ع3، 1995م، ص 300.

(2) أبو شامة، 1995، المرجع السابق، ص 301.

(3) الخضيري، 2002، مرجع سابق، ص ص (247 – 250).

6) فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر:

تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف[1].

7) الوفرة الاحتياطية الكافية:

الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانيات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة[2].

8) التواجد المستمر في مواقع الأحداث:

لا يمكن معالجة ازمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما:

- التواجد السري في موقع الأحداث.
- تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات[3].

9) إنشاء فرق مهمات خاصة:

وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث أنه ونظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل

(1) الخضيري، 2002، المرجع السابق، ص (250).

(2) الشعلان، 2002، مرجع سابق، ص ص (167 – 168).

(3) الخضيري، 2002، مرجع سابق، ص ص (250 – 251).

السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال[1].

10) توعية المواطنين:

في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنين تقديمها[2].

11) الخطة الإعلامية في الأزمة:

تعد الخطة الإعلامية من اهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة.

ونظراً لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما يهمش الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذا يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة[3].

المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمة Crisis Management Phases

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم احداثها.

(1) الشعلان، 2002، مرجع سابق، ص ص (162، 165).
(2) الشعلان، 2002، المرجع السابق، ص ص (169 – 170).
(3) الشعلان، 2002، المرجع السابق، ص (180).

1) اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: Signal Detection

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر: أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للازمات Crisis Prone على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تتنبأ بقرب وقوع الأزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات Crisis Prepared مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للازمات لا يتعمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة، وشعارهم:"No news, good news"[1].

2) الاستعداد والوقاية: Prepatation / Prevention

يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك

(1) الحملاوي، محمد رشاد: "إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2، 1995، ص (62).

على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهيار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً[1].

3) احتواء الأضرار والحد منها: Containment / Damage Limitation

من سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع، فعلى سبيل المثال نجد أن كارثة غرق عبارة، وغرقها السريع لم يجعل هناك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلا، كما في حال التعرض للعمليات الإرهابية يصعب أن نفعل شيئاً لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص.

ويعد تسرب المواد الكيماوية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها، وإذا أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول وما يترتب عليه من تشريد العديد من الأسر وإتلاف الأراضي الزراعية والمحاصيل، وكذلك تعريض العديد من القرى للحرائق وتهديد الأرواح والممتلكات والثروة الحيوانية، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات[2].

---

(1) الحملاوي، محمد رشاد، 1995،المرجع السابق، ص ص (62–63).

(2) الحملاوي، محمد رشاد، 1995، المرجع السابق، ص ص(63–64).

4) استعادة النشاط: Recovery

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحتدم الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.

وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأً جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

5) التعلم: Learning

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمرا حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة.

ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفزع.

إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير.

والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء، أو إدعاء بطولات كاذبة[1].

وقد قام بعض الباحثين بتحديد مراحل إدارة الأزمة بشكل مختلف عما سبق...

فقد قسمها أحمد عز الدين إلى ثلاث مراحل:

- مرحلة ما قبل الأزمة: وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.
- مرحلة التعامل مع الأزمة: وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة.
- مرحلة ما بعد الأزمة: وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار يعتبر جزءً هام من عملية إدارة الأزمة[2].

كما حددها عليوة بأربع مراحل:

- المرحلة التحذيرية: تكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة على استشراف واستكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما..
- مرحلة نشوء الأزمة: إذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاظم خطرها.
- مرحلة انفجار الأزمة: تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتسارعة بحيث تصل إلى هذه الدرجة من الاستشراء.

---

(1) الحملاوي، محمد رشاد، 1995، المرجع السابق، ص ص (64-65).

(2) عز الدين، أحمد جلال، 1990م، مرجع سابق، ص ص (29 – 31).

- مرحلة انحسار الأزمة: تتلاشى في هذه المرحلة العوامل المسببة للأزمة بحيث تعود الأمور إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن[1].

المطلب الرابع: وسائل تحسين قدرة المجتمع أو الكيان الإداري في إدارة الأزمات:

يمكن للمجتمع أن يحسن من قدرته في إدارة المراحل الخمسة للأزمات عن طريق ما يلي:

مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

- ضرورة إنشاء أساليب لاكتشاف إشارات الإنذار للأزمات المحتملة.
- فريق داخلي لاختبار الإجراءات المتبعة.
- مكافأة مكتشفي ومبلغي الإنذار.
- وصف الوظائف الرسمية المستخدمة في النظام.
- هيكل للتقارير التي سيستخدمها مركز إدارة الأزمات.
- إنشاء مركز لتلقي إشارات الإنذار.
- نشر ثقافة تنظيمية مساندة لنظام كشف إشارات الإنذار.

مرحلة الاستعداد والوقاية:

- فحص للأزمات.
- فحص روتيني وصيانة لكل المعدات.
- إرشادات فنية رسمية، وإجراءات تستخدم أدوات إدارة الأزمات (تحليل الخطر، شجرة المخاطر).
- تحليل العوامل البشرية الخاصة بالمعدات ذات الخطورة.

---

(1) عليوة، السيد، 2002م، مرجع سابق، ص ص (26 – 27).

- التحكم في التحميل لمنع الزيادة.
- إدارة النظام ومنع الإسراف.

مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:

- الحصول على المعلومات اللازمة.
- تحديث القدرات في مجال الاحتواء.
- اختبار قدرات الاحتواء.
- تنفيذ أسلوب الاحتواء.
- تقدير ومكافأة محتوي الأضرار.
- تخصيص الموارد لاحتواء الأضرار.

مرحلة استعادة النشاط:

- تحديد الأطراف المعنية الهامة لمرحلة استعادة النشاط.
- تحديد المستوى الأدنى من المهام والخدمات والمنتجات المطلوبة لمزاولة الأعمال.
- تدبير الموارد اللازمة لعملية استعادة النشاط بعد الأزمة واستعادة الثقة.
- تحديد الاحتياجات الداخلية والخارجية.
- تحديد وسائل استعادة الثقة بالنفس، ولو سببت الأزمة عزل جزء عن باقي وحدات المنظمة.
- تحديد أولويات للاحتياجات الأساسية.
- تحديد أهم الأعمال المطلوبة لاستئناف النشاط.
- تحديد التفاعل بين وسائل التقنية والمتطلبات البشرية في خطط استعادة النشاط.

مرحلة التعلم:

- ضرورة مراجعة الأزمات السابقة.
- مراجعة أسلوب إدارة الأزمات بدون إلقاء اللوم على أحد.
- المقارنة بين الأعمال التي تمت بصورة جيدة وتلك التي تمت بطريقة غير سليمة.
- التعلم للأزمات الأخرى المحتملة.
- عرض الدروس المستفادة بصورة رسمية.
- إتباع أسلوب العصف الذهني والابتكار مع فريق مراجعة الأزمات.
- استعادة وتذكر الأزمات السابقة بصورة دورية (سنويا مثلاً)[1].

المطلب الخامس: نموذج إدارة الأزمة:

قلنا سابقاً أن الهدف الأساسي من إدارة الأزمة هو منع حدوثها إن أمكن أو التقليل من آثارها إلى الحدود الدنيا.

ولتحسين قدرة الإدارة في التعامل مع الأزمة في كل مرحلة من مراحلها كان لابد من وجود عدد من المتطلبات التي تتوافق مع هذه المرحلة.

1) مرحلة ما قبل الأزمة (اكتشاف الإشارات + الاستعداد والوقاية):

وفي هذه المرحلة تقوم بعض المنظمات بتخصيص الوقت والمعدات والقوى العاملة من أجل الاستعداد للأزمة وذلك من خلال عدد من المتطلبات التي تتوافق مع هذه المرحلة:

(1) الحملاوي، محمد رشاد:" التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزت مصر"، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1995، ص ص (48 – 53).

أ. إنشاء وحدة لإدارة الأزمات:

وهذه الوحدة مهمتها التصدي للأزمات المختلفة، ويجب أن تعطى لها الصلاحيات الكافية للقيام بمهامها ومسؤولياتها، وأن يتم تنظيمها بشكل جيد"نظام المصفوفة"، وهو احد الأساليب الفاعلة لتصميم الهيكل التنظيمي ويتكون من وحدة دائمة يمكن تعزيزها بخبراء من الأقسام الوظيفية المختلفة، وتتميز بالمرونة وسرعة التكيف مع تغيير الظروف، وبمجرد تحديد وتعريف الأزمة ودرجة التهديد المصاحبة لها يمكن لمدير الأزمة أن يختار مع جميع الأقسام الوظيفية افضل الأفراد ذوي القدرة والمهارة اللازمة للتعامل مع الأزمة.

ب. إنشاء فرق المهمات الخاصة:

للتعامل مع كل أزمة حسب خصوصيتها وذلك للتدخل السريع عند الحاجة على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة[(1)].

ج. التدريب:

يجب القيام بعقد دورات تدريبية متخصصة لكافة العاملين في إدارة الأزمات على أن يتم التركيز فيها على دورهم في إدارة الأزمة.

د. التطوع ومشاركة القطاع الخاص:

يجب على إدارة الأزمة فتح القنوات مع القطاع الخاص للاستفادة من إمكانياتهم وقت الأزمات.

(1) كريم، عبد الله متعب:" اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص ص (54-56).

هـ. التوعية والإعلام:

لا بد أن يتم إعلام وتوعية المواطنين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، وهذا يؤدي إلى المساعدة بدرجة كبيرة في مواجهة الأزمة، وهذا يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعية في هذا الإطار قبل وأثناء وبعد الأزمة.

و. التعاون الإقليمي والدولي:

مد جسور التعاون سواءً مع المؤسسات الإقليمية أو الدولية وذلك لتبادل المعلومات حول كيفية التعامل مع الأزمات ومدى إمكانية الحصول على مساعدات من هذه الجهات.

ز. إعداد سيناريوهات الأزمة:

يعتبر إعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمة وتحديد الإجراءات اللازمة الإتباع لمواجهة التطور من الأمور الهامة والأساسية لنجاح خطة الأزمة، والسيناريو هو عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة معينة عن طريق الخيال واستخدام أسلوب الانطلاق الفكري، ويتيح وجود سيناريوهات للأزمة تسهيل عملية اتخاذ القرار أثناء المجابهة، كما يفترض إعداد استراتيجيات في ضوء أفضل وأسوأ سيناريو وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من هذه السيناريوهات[1].

2) مرحلة التعامل مع الأزمة:

وهذه المرحلة تعد الاختبار الحقيقي للخطط المعدة سلفاً وللتجهيزات المرتبة مبكراً وللتدريب الذي سبق قبل حدوث الأزمة، ولا ننسى هنا أن الأزمات ليست واحدة فلكل أزمة تكتيك معين لإدارتها والتعامل مع أحداثها إلا أن هذا الاختلاف لا يمنع من وجود قواسم مشتركة بين هذه الأزمات.

(1) كريم، عبد الله متعب، 2005، المرجع السابق، ص ص (56-57).

وفيما يلي بعض الجوانب التي يجب أخذها في الاعتبار أثناء هذه المرحلة:

تنفيذ خطط الأزمات:

وهنا يجب على وحدة إدارة الأزمات وضع الخطط المجهزة سلفاً موضع التنفيذ والاستفادة من السيناريوهات التي تم إعدادها واختبارها في المرحلة السابقة ما قبل الأزمة، مع ملاحظة أن بعض السيناريوهات قد يحتاج إلى تعديل تحتمه طبيعة الأزمة وتطوراتها المفاجئة، وهنا لا بد أن تتوفر في إدارة الأزمة المرونة والكفاءة، وضبط النفس، والموضوعية، والدقة.

أ. **قيادة مركز الأحداث:**

أو إنشاء فرق عمليات مصغرة قريبة من الحدث لمعايشة ومعرفة الأمور على حقيقتها بحيث تقوم برفع تقاريرها إلى إدارة الأزمات... وتتلقى بالتالي التوجيهات حيال ما يلزم اتخاذه.

ب. **المعلومات والاتصالات:**

وحتى تنجح إدارة الأزمات في أعمالها لابد لها من تملك المعلومات الحقيقية وفي الوقت المناسب.

ج. **التعامل مع الإعلام:**

يجب على إدارة الأزمة التعامل مع الإعلام لما له من دور بارز ومؤثر في تفاعلات الأزمة، لذا يقترح أن يتم تخصيص "متحدث رسمي" على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة يقوم بالإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة، على أن يتم إعداد هذا التصريح من قبل فريق (إعلامي، سياسي، أمني) مختص لمراعاة كافة أصدائه وانعكاساته المحتملة.

د. أهمية الوقت:

الوقت يعتبر حاسماً في مواجهة الأزمات بكافة أنواعها، لذا يجب على إدارة الأزمة كسب الوقت، واختيار الوقت المناسب للتحرك، وأن لا يفرض التوقيت من قبل الخصم، لذا يجب على إدارة الأزمة محاولة كسب الوقت لما له من تأثير على سير المواجهة واستغلاله طولاً أو قصراً بالشكل الذي يخدم ظروف المواجهة.

ه. ضبط وتنظيم التداخلات:

يحدث في الغالب أثناء مواجهة الأزمات أن تتعدد التداخلات من قبل المسئولين والإدارات المعنية حيث يدلي كل بدلوه في اتخاذ القرار، لذا ينبغي توزيع الأعمال والمسئوليات والصلاحيات بين لجان إدارة الأزمة باختلاف مستوياتها – عليا، وسطى، فرق العمل التنفيذية – لذلك يقترح أن يرأس إدارة الأزمة أحد المسئولين من ذوي المراتب العليا، من أجل أن تذوب كافة التدخلات.

و. سرية المعلومات:

يجب على إدارة الأزمة أن تحافظ على سرية العمليات والاتصالات لان التفريط في ذلك يؤدي إلى تدمير لكافة الخطط، ولكن يجب الأخذ في الاعتبار أن الإفراط في السرية يؤدي إلى حجب المعلومة، لذلك يجب على إدارة الأزمة تحديد درجات السرية وتصنيف المعلومات تبعاً لذلك ووفق معايير أمنية سليمة.

ز. المصالح .. وضرورات الأمن:

في الأزمات ذات الطابع الأمني يجب على إدارة الأزمة مراعاة مصالح المواطنين، و ملاحظة الشعور العام لهم، ومحاولة التوفيق بين ضرورات الأمن ومصالح المواطنين[1].

(1) كريم، عبد الله متعب، 2005، المرجع السابق، ص ص (57-60).

3) مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط + التعلم):

وإدارة الأزمة لا تتوقف بمجرد الانتهاء من الأزمة وإخمادها، وإنما تمتد إلى مرحلة ما بعد الأزمة، وهي المرحلة التي يتم خلالها علاج الآثار الناتجة عن الأزمة، وإعادة البناء لما تم تدميره، وإعادة ترتيب الأوضاع، بالإضافة إلى وضع ضوابط لعدم تكرار ما حدث، والاستفادة من دروس الأزمات لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً، من خلال المحاور التالية:

1. البناء وإصلاح الأضرار:

وهي مهمة بالغة الصعوبة وقد تحتاج إلى أشهر بل إلى مدد زمنية قد تطول وفقاً لحجم الضرر والإمكانيات المادية والبشرية وإصلاح الأضرار قد لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يشمل أيضاً النواحي المعنوية التي كسرت لدى الرأي العام.

2. التقييم والدروس المستفادة:

لقد برعت اللغة الصينية في نحت مصطلح الأزمة... إذ ينطلقونه (Ji–Wet) وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على (الخطر) أما الأخرى فهي تدل على (الفرصة) التي يمكن استثمارها، وتكمن البراعة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة حيث تعتبر فرصة مناسبة لإعادة تقييم الخطط والإستراتيجيات وتحديد المسارات والوقوف على مواطن الخلل في الأداء وكوامن القصور والتقصير.. مما يتيح فرصة للتغيير والتطور.

3. إجراء الدراسات والأبحاث:

نتيجة لوقوع الأزمة ينتج عن ذلك تراكم كم كبير من المعلومات والتي تعد كنزاً ثميناً للباحثين والمهتمين بحيث تعينهم في إعداد الدراسات والأبحاث ذات

العلاقة بالأزمة، لذا ينبغي تشجيع الباحثين على الاستفادة من هذه المعلومات وتسهيل قيامهم بالأبحاث ودعمهم – معنوياً ومادياً– لإجراء دراساتهم.

4. وضع الضوابط لعدم التكرار:

يعتبر تكرار الأزمة من أقسى ما تمر به المنظمات والأجهزة الأمنية نظراً لعدم الاستفادة من الأخطاء السابقة وعدم وضع الضوابط لعدم تكرارها، لذا ينبغي أن تأخذ إدارة الأزمة ذلك في الاعتبار، وان لا تكتفي بإخماد الأزمة، وإنما بدراسة أسبابها، والتعامل مع تلك الأسباب بموضوعية لمنع انفجار الأزمة من جديد[1].

المطلب السادس: أبعاد الأزمة

يمكن النظر لكل أزمة من زوايا عدة مادية، ومعنوية، وإعلامية، وسياسية...الخ تشكل جوانبها وأبعادها المتعددة. وغالباً ما يترافق مع الأزمة ثلاث جوانب أو أزمات مترابطة مع بعضها وهي الأزمة الإعلامية (Media Crisis) وتتعلق بكيفية تقديم المعلومات عن الموقف، والأزمة المحلية (Local Crisis) وترتبط بتقديم التعويضات للضحايا المتضررين أو ما يدعى بالأزمة السايكولوجية (Psychological Crisis)، والأزمة الفنية (Technical Crisis) وتتعلق بتأمين موقع الحادث وإيجاد الحل الفني. وتترابط هذه الأزمات الثلاثة مع بعضها بشكل وثيق، ذلك أن إيجاد حل للأزمة الفنية يعتمد بشكل كبير على الادارة الناجحة للأزمتين الإعلامية والمحلية (Szpirglas etal.,2005: 9-11).

وسيتم تناول كيفية التعامل مع الأزمات المصاحبة في فقرة إستراتيجية ادارة الأزمة.

(1) كريم، عبد الله متعب، 2005، المرجع السابق، ص ص (60-61).

المطلب السابع: إستراتيجية ادارة الأزمة:

ينبغي أولا" معرفة مفهوم أدارة الأزمة وصناعتها قبل التطرق الى إستراتيجيتها. ففي الوقت الذي تمثل فيه صناعة الأزمات او الادارة بالأزمات علم وفن السيطرة على الآخرين من خلال أحداث الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف صناع الأزمة بهدف الإخضاع والابتزاز بعد خلق فوضى منظمة متحكم فيها، لذا تدعى أحيانا" بفن صناعة المؤامرات، يساعد على ذلك وجود مناخ من القلق والتوتر والشك. فأن إدارة الأزمة هي علم وفن السيطرة على الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف مشروعة من خلال ادارة الأزمة ذاتها من أجل التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها (الخضيري، 25,23,17:1993). ويقدم الجدول رقم (2) إمكانية التعامل مع مراحل صناعة الأزمة من خلال ادارة الأزمة وفي ضوء الصراع بين هاتين الإدارتين.

ترتكز عناصر إدارة الأزمة الناجحة على كل من الأتي: (Trtiz ,2001:86)

- الاستجابة الفورية والسريعة الى الأزمة.
- دفق متواصل وصريح من المعلومات.
- رسائل صادقة تلك التي تكون متسقة المحتوى.
- عرض الشفقة، أي التعامل الإنساني مع الضحايا.
- تركيز المتحدث الرسمي المتدرب بشخص واحد وتحديد وظيفته.

فيما يضع (Lukaszewski,1999:19) خمسة عناصر أساسية في ادارة الأزمة وهي كما يأتي:

- يعد التفويض المسبق للمديرين المعنيين ذو أهمية كبيرة في اتخاذ قرار بتطوير إستراتيجية لإدارة الأزمة تتقدم على الوقت، ومن ثم سرعة التنفيذ.

- الفعل الحاسم، إذ تحدث الأزمات بسرعة غير متوقعة وتخلف مشاكل عدة مما يستدعي أن تكون الاستجابة فاعلة وذات تراكمات حاسمة وايجابية بما يقلص حجم الأزمة أو يخفف تأثيراتها المصاحبة.
- السلوك المناسب للإدارة قبل وأثناء وبعد الأزمات لإعادة الاعتبار وبسرعة لسمعة المنظمة، وذلك بالعمل الفوري والحذر، والقول المختصر والمهم والذي يستحق أن يسمع ويكرر، إذ لا توجد أسرار في مواقف الأزمات.
- الجانب الإنساني في الأقوال والأفعال، إذ يتسم سلوك بعض المديرين بالبرود والتعجرف بعد حدوث أزمات تخلف ضحايا، مما يشكل مصدراً للغضب والإحباط وللمقاضاة القانونية وللتغطية الإعلامية الرديئة،"قل أسف وأعتذر بشكل مستمر، وساعد الضحايا".
- التعامل المباشر والشخصي مع الضحايا وأولئك الذين يتأثرون بشكل مباشر ومنهم العاملين والزبائن الأمر الذي يقلل قوة الخصوم، وضغط الأعلام، إذ يقدم عدم التهرب من المسؤولية الحل والفرصة لإعادة الاعتبار لسمعة المنظمة، ويعزز الانتماء إليها.

وقد اختصر(Coombs,1998) عناصر إستراتيجية الاستجابة للأزمة أو إدارة الأزمة بعنصرين هما:

- تقديم المعلومات ذات الصلة الوثيقة بالأزمة الى المنتفعين، الى جانب الشفقة مع الضحايا. (Trtiz,2001:84) ويمكن إعادة صياغة عناصر إدارة الأزمة كما يأتي:

- الأزمة الإعلامية و تتعلق بالاتصالات خلال الأزمة وترتبط بالجانب المعلوماتي.
- الأزمة السايكلوجية التي تتصل بالبعد الإنساني للأزمة لاسيما وأن السلوك يتقدم على الاتصال.

- ولأن الأزمة دالة للسرعة، ينبغي أن تكون الاستجابة فنياً وإعلامياً وسيكولوجيا صحيحة وسريعة واستثنائية منذ البداية. وذلك من أجل السيطرة على غضب الضحايا وتقليل الشعور السلبي وتخفيض الحاجة الى تغطية إعلامية واسعة، ومن ثم تخفيض حدتي الأزمتين الإعلامية والسيكولوجية. وسيتم تناول هذه العناصر بإيجاز.

الجدول رقم (2): مراحل صناعة الأزمة أزاء مراحل إدارتها[1]

المراحل	صناعة الأزمة	إدارة الأزمة
الأولى	الأعداد لميلاد الأزمة: تهيئة المسرح والمناخ لافتعال ونمو الأزمة، وتشويه الحقائق، وكسب المؤيدين.	تجنب الأزمة: السرية والحذر والسرعة في التعامل مع الموقف، وتقليل المخاطر.
الثانية	أنماء وتصعيد الأزمة: تعبئة فاعلة، وحشد القوى المعادية، وزيادة الضغط الأزموي، وتوسيع نطاق المواجهة.	الأعداد لإدارة الأزمة: الاستعداد لمواجهة الظروف التي لا يمكن فيها منع وقوع الأزمة بوضع خطط تفصيلية للطوارئ، واتصالات متقدمة، وشبكة علاقات، وفرق مدربة.
الثالثة	المواجهة الحادة والعنيفة: اختيار توقيت ومكان ومجال غير مناسب لتحطيم الخصم.	الاعتراف بوجود أزمة: الارتكاز على الثقة والتفاهم الصريح في التعامل مع الزبائن، ولابد من مستشارين من داخل وخارج المنظمة.

(1) استناداً إلى المراجع التالية:

- خضيري، محسن أحمد (1993). إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية. مكتبة مدبولي، القاهرة: 17-22.
- Augustine,Norman (1995). Managing The Crisis You Tried To Prevent. Harvard Business Review. Nov.–Des.: 149–158.

المراحل	صناعة الأزمة	إدارة الأزمة
الرابعة	السـيطرة علـى الخصـم واسـتبدال أهدافـه وربطـه بعلاقات تبعية.	احتواء الأزمة: وذلك باتخاذ قرارات صعبة وسريعة لتصحيح الموقف بسرعة. وتغدو المصداقية أهم من الموقف القانوني السليم، نتيجة قلة المعلومات، لذا أعلن بوضوح جميع الحقائق التي تعرفها.
الخامسة	استيعاب قوى الرفض وإتاحة الفرصة للقوى المؤيدة للسيطرة، مع القيام بحملة إعلامية مخططة.	تسوية الأزمة: لن تنتظر الأزمة، وتغدو السرعة في هذه المرحلة في غاية الأهمية وذلك بتغيير المسار وإتباع استراتيجيات جديدة فاعلة لاستعادة صورة المنظمة وزبائنها.
السادسة	ابتزاز الخصم: جني المكاسب وإجبار الخصم على الامتناع عن تهديد مصالح الطرف الآخر وإقناعه بالعمل لصالحه.	الاستفادة من الأزمة: توفر الأزمات قدراً هائلاً من الخبرات التي تترك أثراً عميقاً في المنظمة، تستوضح مستوى القيادة فيها وأهميتها. وتتلخص الخبرة في "كن صادقا" وقل الحق وبسرعة".

المطلب الثامن: إدارة الأزمة السايكولوجية:

وتنشأ من التأثيرات السايكولوجية الناجمة عن الأزمات والكوارث والعنف وما تخلفه من تدمير للممتلكات والبني التحتية وفقدان العائلة. ويقترح تكوين مجموعات خاصة عالية الكفاءة للتدخل السريع (75–45 دقيقة من بدء الأزمة)، وتصمم هذه المجموعات للتخفيف من حدة وآثار ونتائج الأزمات، ويمكن أن تستمر

عدة أيام لاسيما عند الحاجة الى المتابعة، وذلك باعتماد أنموذجاً يتكون من أربعة مراحل وكما يأتي: (Everly , Jr.2000: 54–56)

أ. المرحلة الأولى: تجميع الضحايا في مجموعات كبيرة (300–10 فرد) الذين تعرضوا الى أزمة مشتركة من أجل إعادة تأسيس الإحساس بالجماعة، كضرورة أساسية في إعادة البناء وإستعادة النشاط – Recovery–.

ب. المرحلة الثانية: استخدام المصادر الأكثر ملائمة ومصداقية وذات سلطة، لتوضيح الحقائق المتعلقة بالأزمة، وبدون اختراق للسرية، وأن يستلم الضحايا المعلومات الواقعية عن الأزمة للتغلب على الشائعات الهدامة والقلق المتوقع، وإعادة الإحساس بالسيطرة لدى الضحايا. ويساعد اختيار المتحدث المحترم العالي المصداقية في تعزيز فاعلية الرسالة المدركة، وفي زيادة الاطمئنان للإجراءات المتخذة والدعم المقدم.

ج. المرحلة الثالثة: توفير أخصائيين ذوو مصداقية في العناية الصحية، لمناقشة معظم ردود الأفعال العامة، ومنها الإشارات المشتركة والعلامات العارضة للأسى والغضب، والإجهاد والشعور بالذنب والمسؤولية بين الناجيين عن الذين تم فقدهم.

د. المرحلة الرابعة: مناقشة استراتيجيات العناية بالذات Self–Care–– والتعامل الشخصي، والتي تكون ذات قيمة كبيرة في تخفيف حدة ردود الأفعال للأزمة، كذلك مناقشة استراتيجيات إدارة الإجهاد –StressManagement على أن تكون عملية وبسيطة، وتقديم الموارد اللازمة من المجتمع والمنظمة لتسهيل عملية استعادة النشاط.

وقد استخدمت مثل هذه النماذج لعدة سنوات، من اجل حماية المورد البشري الأكثر قيمة للمنظمة والمجتمع. وتتوجه البحوث صوب معيارية هذه الطرائق لتكون ذات معولية في التنفيذ.

المطلب التاسع: إدارة الأزمة الإعلامية:

يترافـق مـع الأزمـة نقـص وتشـويه وتشـويش في المعلومـات وفي نقلـها نتيجـة لغياب المعلومات الموثوقة بشأن الأزمة، لاسيما وأن أزمـات المنظمـة هـي سـبق صـحفي أفضل من انجازاتها، لذا فإن العلاقة بين المنظمـة ووسائل الأعلام تكون حرجـة أثنـاء الأزمة، ويمكن التغلب على الأزمة الإعلامية كما يأتي:

- قول الحقيقة: أهمية تقديم المعلومات المتوافرة بصدق وصـراحة وفـوراً لتخفيـف موجة الذعر وتخفيض حجم التفسيرات الخاطئة للحادث عندما تكون المنظمـة بطيئـة الاسـتجابة، أو تلجـأ الى التعمـيم الأعلامـي، ممـا يـؤدي الى فقـدان الثقـة وانتشار الشـائعات وارتفـاع مسـتوى عـدم التأكـد، وتسـتمر تغذيـة دورة الشـائعات كلمـا أسـتمر غيـاب المعلومــات الدقيقــة، وعنــدها يكـون مــن الصـعب نجــاح الاتصالات.
- عقـد اللقـاءات العامـة والاجتماعـات، والاتصـال بوسـائل الأعـلام وتقـديم وتقيـيم الحقائق الواقعية التي لا مجال لإنكارها.
- إرسـال رسـائل صـادقة بـدفق متواصـل ومتماسـك ومتسـق مـن المعلومـات الدقيقـة والواضـحة الى الجمهـور الرئيسـي لإعطــاء صـورة الى المنـتفعين بـأن المنظمـة ستتمكن من مواجهة الأزمة.
- تعيين متحدث رسمي متدرب.
- إتاحـة الفرصـة للإعـلام وأصـحاب المصـالح والضـحايا للاتصـال بالمنظمـة عـبر الهاتف والبريد الالكتروني والتعامل مـع أسـئلتهم واستفسـاراتهم بايجابيـة لإعـادة بناء الثقة.

كما يمكن وضع سبعة أبعاد لإدارة الاتصالات في الأزمة ولإدارة الأزمة بشكل عام:(Lukaszewski,1999:1-18)

أ. العمليـات-–Operations: ويرتكز علـى اسـتعادة الثقـة وإعـادة بنـاء العلاقـات مـع الضـحايا، وتخفـيض مسـتوى التغطيـة الإعلاميـة للحـدث حينمـا يكـون

سلوك وموقف المنظمة يتماشى مع توقعات المجتمع، يشمل هذا البعد سبعة أبعاد فرعية هي: الصراحة، والتفسير، والتصريح، والندم، والاستشارة، والالتزام، والتعويض.

ب. إدارة الضحية – Victim Management–: يتصل هذا البعد بمعرفة توقعات الضحايا والتعامل معها بايجابية، وإلا ستكون ادعاءات الضحايا تستحق الاهتمام عند مناشدتهم وسائل الأعلام.

ج. الثقة والمصداقية – Trust & Credibility–: إذ ينبغي اعتماد سلوكيات لبناء الثقة وتقليل الخوف وترسيخ المصداقية التي تستند إلى السلوك السابق للمنظمة والذي يستخدم في التنبؤ بسلوك المنظمة المستقبلي.

ومن أهم السلوكيات التي تظهر المصداقية:

- تهيأ للتحدث بشكل علني.
- توفير معلومات متقدمة.
- أصغي جيداً وتكلم بلغة واضحة.
- اشرح المشكلات والتغيرات بسرعة وبرهن أنك سمعت الآخرين وغير خططك.
- دوام على الاتصال وتعاون مع الأعلام، واعترف بأن الضحايا والعاملين هم الذين يمتلكون الأسبقية الأعلى.
- المشاركة الطوعية للضحايا في عملية اتخاذ القرار.

د. السلوك –Behavior: ويتضمن إعداد خطط جيدة تنفذ مباشرة بعد الأزمة، تستهدف التقليل من أنماط السلوك السلبي الذي يحدث في الأزمات والذي يعيق أعادة بناء وحماية السمعة والثقة والمصداقية، كالتكبر والعجرفة والتهرب من تحمل المسؤولية، وعدم الاتصال بالجمهور والضحايا، وتخفيض مستوى حاجات الضحية.

ه. التوقـــع المهـــني –Professional Expectation–: ويقصـــد بـــه مقارنـــة سـلوكيات وأفعـال مهـني العلاقـات العامـة في المنظمــة، مــع معـايير مهنيـة وأخلاقيـة توضـع اسـتناداً الى الصـناعة الـتي تتواجـد فيهـا المنظمـة تعكـس توقعات المجتمع، وتكون قاعدة أساسية لتحديد الأضرار والتعويضات.

و. البعـد الأخلاقـي –Ethical– يقـيم الضـحايا أداء المنظمـة أخلاقيـاً، إذ مـن المتوقـع أن تعمـل المنظمـات بـواعز أخلاقـي يعـزز توقعـات الضـحايا والمجتمـع ويجيـب عـن الأسـئلة المباشـرة والصعبة علنـاً وفـوراً بمـا ينسـجم مـع تلـك التوقعات.

ز. الدروس المستخلصة Lessons–Learned–: لا يمكـن تجنـب أغلـب الأزمـات، لذا فأن تنفيذ الاستجابة للأزمة وكيفيـة معالجتهـا تمثـل دروسـاً للـتعلم مـن الأخطـاء والفشـل والنجـاح كـذلك، مـن أجـل التنبـؤ أو تخفـيض احتماليـة حـدوث مواقـف مشـابهة. ولأن الـذاكرة المنظميـة قصـيرة الأمـد فـأن المنظمـة يمكـن أن تـتعلم مـن تـذكر أخطائهـا، كمـا يمثـل التحـدث علنـاً عـن الأخطـاء والـدروس المسـتخلصة خطـوة أساسية صـوب الحصـول علـى مسـامحة الجمهـور المعني.

الفصل الثالث

الإدارة بالأزمات

management by Crisis

الفصل الثالث

الإدارة بالأزمات

management by Crisis

المطلب الأول: مفهوم الإدارة بالأزمات:

الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تطغى على المشكلة القائمة، وهكذا يظل الكيان الإداري المهترئ يتعرض لأزمة تلو أزمة، وتتعاقب عليه الأزمات متلاحقة حتى يتم تدميره بالكامل. أو يهدي الله إليه من يأخذ بيده إلى بر النجاة.

ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين. والأزمة المصنوعة المخلقة، لها مواصفات حتى تبدو حقيقية، وحتى تؤتي ثمارها، وأهم مواصفاتها هي الإعداد المبكر، وتهيئة المسرح الأزموي، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، وإيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير[1].

وللأزمة المصنوعة إيقاع سريع متدفق الأحداث، ومتلاحق التتابع، ومتراكم الإفرازات والنتائج، وكل منها تصب في سبيل تحقيق الهدف المراد الوصول إليه، فلكل أزمة مصنوعة هدف يتعين أن تصل إليه، وبدون تحقيق هذا الهدف لن يتلاشى الضغط الأزموي، أو يخف التأثير العنيف الصاخب لإفرازات الأزمة، وكذا لن تهدأ قوى صنع الأزمة أو تتراجع حتى تحقيق هذا الهدف.

(1) الخضيري، محسن أحمد، 2003م، مرجع سابق، ص (11).

ومن ثم وللتعامل مع الأزمات المفتعلة أو المصنوعة يتعين أن تحصل على إجابات سريعة ووافية عن الأسئلة التالية:

- كيف ظهرت الأزمة وتطورت أحداثها؟
- من هم الأطراف الصانعة للأزمة سواء العلنيون أو الذين يعملون في الخفاء؟
- لماذا تم صنع الأزمة في الوقت الراهن؟
- ما الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه قوى صنع الأزمة؟
- ما المدى الذي لا يتعين أن تتجاوزه قوى الضغط الأزموي؟ وما هي المحاذير الموضوعة لكل منها؟ والحدود المتفق عليها بينها؟[1]

وتقوم عملية الإدارة بالأزمات على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمة، أو إلى سلوك معين بشأنها.

وتستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ إستراتيجيتها الكبرى في الهيمنة والسيطرة على العالم Globalization، ولتأكيد قوتها، وفرض إرادتها وبسط النفوذ وبشكل لا يفقدها أصدقائها ولتحييد أعدائها وتدمير مصالحهم، وفي الوقت ذاته لتقوية تحالفاتها القديمة.

بل ولتحقيق أهدافها الخفية طويلة المدى التي لا تستطيع الإعلان عنها أو حتى مجرد التنويه عنها، وهو ما استخدمه أدولف هتلر عند اشتعال الحرب العالمية الثانية، تلك الحرب المدمرة التي كلفت البشرية 50 مليون إنسان قتلى حرب، فضلاً عن تكاليفها المادية الباهظة، وقد استخدم هتلر الإدارة بالأزمات ببراعة ودهاء شديدين، دون اعتبار لأي قيم أو مثل، لإيجاد المبرر، ولكسب التأييد الشعبي لغزو بولندا، وتحييد دول العالم أمام هذا الغزو، حيث بدأت الحرب من سبتمبر عام 1939 باجتياح القوات الألمانية حدود بولندا.

---

(1) الخضيري، محسن أحمد، 2003م، المرجع السابق، ص ص (11-12).

ولكن قبل الاجتياح تم افتعال أزمة ببراعة وحنكة، محورها تصوير الغزو الألماني على انه مجرد دفاع عن النفس ومرحلة تأديب لبولندا التي خانت المعاهدات وعلاقات حسن الجوار، وفي الوقت ذاته الوصول بالموقف العالمي إلى أزمة حافة الحرب.

وقد بدأت صناعة الأزمة في الليلة السابقة لقيام الحرب، حيث أخذت قوات العاصفة الألمانية النازية 12 سجيناً بولندياً من معسكر اعتقال بالقرب من برلين، وألبستهم ملابس الجيش البولندي، ثم أطلقت عليهم الرصاص وألقت بجثثهم في غابة على الحدود الألمانية البولندية، مع إضافة بعض المؤثرات لتصوير الموقف على انه عملية قذرة عسكرية قامت بها بولندا ضد ألمانيا، ليتم عرضهم على مراسلي الصحافة الأجنبية، وتصويره على انه بداية غزو بولندي لألمانيا، وأن الحرس الألماني استطاع إحباط المحاولة وقضى على عدد كبير من الغزاة، وفي الوقت نفسه قامت قوات العاصفة بمهاجمة محطة إذاعية ألمانية على الحدود البولندية الألمانية وهي ترتدي ملابس الجيش البولندي، وتصطحب سجيناً بولندياً آخر، ثم قامت القوات بإطلاق الرصاص في كافة الاتجاهات، وقتل عدد من العاملين الألمان بالمحطة، وإجبار السجين البولندي على إذاعة بيان بقيام القوات البولندية بغزو ألمانيا، ثم هربوا تاركين الأسير البولندي جثة هامدة بعد أن أطلقوا عليه الرصاص، وأحد العاملين الألمان بمحطة الإذاعة مصاباً إصابة بسيطة ومغمى عليه من هول الصدمة، ليحكي عما شاهده من قيام الجيش النظامي البولندي بمهاجمة المحطة وقتل من فيها من الألمان أمام ممثلي الصحافة العالمية، وأمام جهات التحقيق الألمانية.

وبعد إتمام صنع الموقف الأزموي بنجاح، قام هتلر في الساعة العاشرة من صباح اليوم التالي، أول سبتمبر، مرتديا "المعطف المقدس"، بزيارة الرايخستاخ "البرلمان الألماني" وإلقاء كلمة قصيرة، قال فيها: "لأول مرة يجرؤ الجنود البولنديون النظاميون على مهاجمة وطننا، فقمنا منذ الساعة السادسة إلا ربعاً صباحاً بالرد

على النيران. ومنذ الآن فصاعداً سنرد بالقنابل على القنابل". وهكذا بدأت الحرب العالمية الثانية بأزمة مدبرة مفتعلة[1].

وصناعة الأزمة هي في حقيقتها عملية جراحية جذرية في الكيان الإداري الذي صنعت فيه، ويهدف تأكيد وضمان استمرار المصالح الحيوية القائمة، وتدعيم قوى الاستقرار والتوازن المتواجدة، أو إيجاد قوى استقرار وتوازن جديدة. ومن ثم فقد تؤدي عملية صناعة الأزمة على المستوى الدولي إلى ابتلاع دول، وتفتيت إمبراطوريات، وتفكيك تحالفات وإقامة أحلاف جديدة، وضم أجزاء لدول أخرى، وإعادة رسم الخرائط السياسية، وإعادة ترتيب الأوضاع والقوى، وذلك كله من خلال عملية صنع الأزمة[2].

فعملية الإدارة بالأزمات أسلوب تتبعه المنظمات والشركات والدول والحكومات والعصابات، ويتسع مداه ويستخدمه الأفراد أيضاً، وهو أسلوب أدى إلى إسقاط حكومات، وإشعال حروب، وحصد آلاف من أرواح البشر، وتدمير آلاف الملايين من الدولارات.

المطلب الثاني: صناعة الأزمة:

الأزمة ليست فقط وليدة تفاعل ذاتي، وإنما أيضاً هي عملية يمكن صناعتها، وصناعة الأزمة تخضع لأساليب علمية تتولى خلق المناخ الفكري والظروف المناسبة لتفجير الأزمة المفتعلة، وتعبئة كافة الأدوات والوسائل الدافعة والمؤيدة والمحفزة لذلك.

وصناعة الأزمات فن مستحدث للسيطرة على الآخرين، وإخضاعهم وابتزازهم.

---

(1) الخضيري، محسن أحمد، 2003م، المرجع السابق، ص ص (12 -14).

(2) المرجع نفسه، ص ص (14- 17).

ويتم افتعال الأزمات عن طريق برنامج زمني محدد الأهداف والمراحل التي يمكن توضيحها فيما يلي:

1. مرحلة الإعداد لميلاد الأزمة:

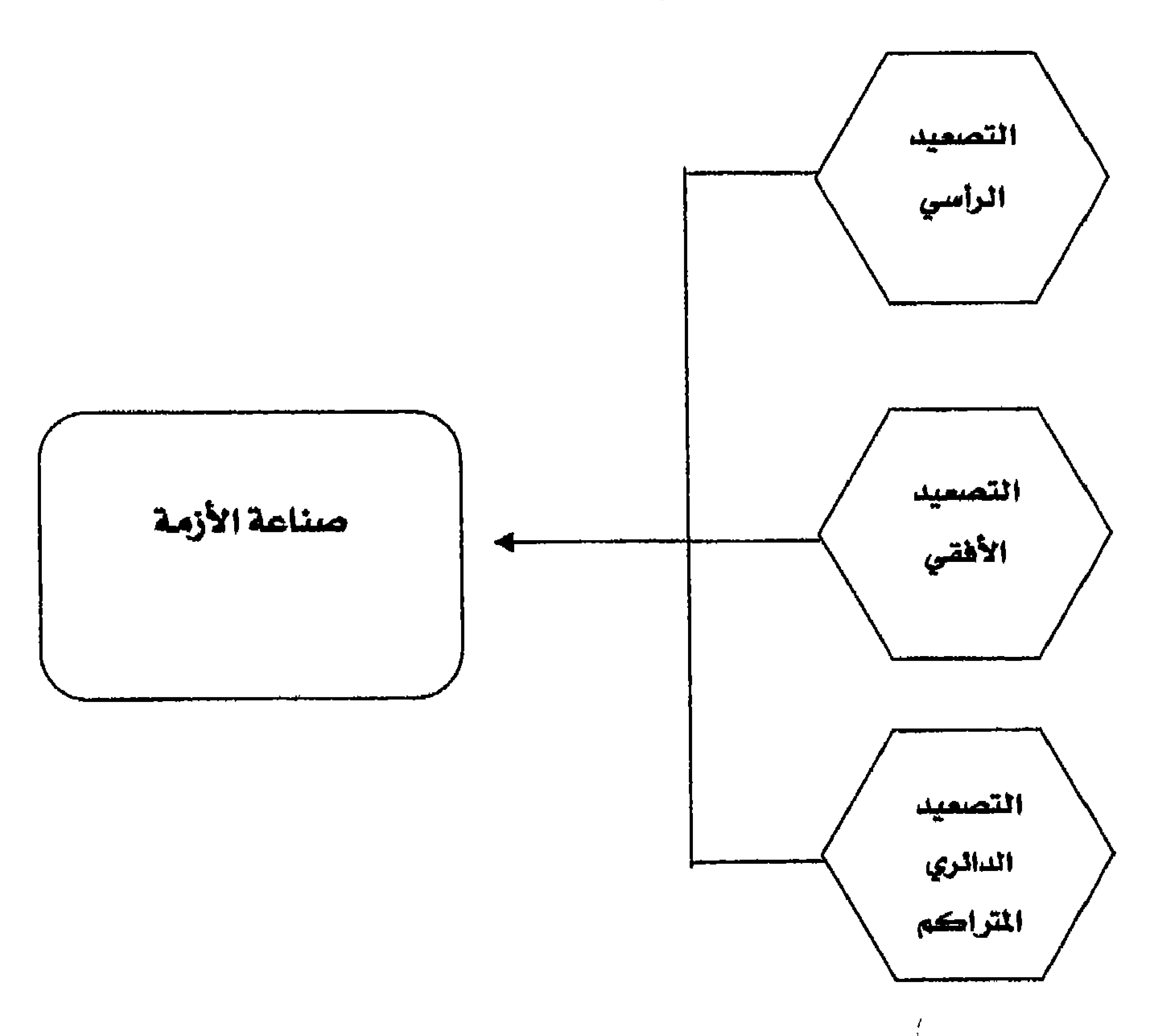
ويطلق عليها البعض مرحلة التمهيد للأزمة، نظراً لأنها تقوم على تهيئة المسرح الأزموي لافتعال الأزمة، وإيجاد وزرع بؤرتها في الكيان الإداري، وإحاطتها بالمناخ والبيئة التي تكفل نموها وتصاعدها. وأهم الخطوات التنفيذية التي تتم في هذه المرحلة ما يلي:

- استخدام الضغوط الاتصالية على الكيان الإداري وحلفائه لإفقاده توازنه، ودفعه رويداً رويداً إلى حافة الهاوية، ومن خلال حسابات الفعل وردود الفعل القائمة على دراسة متأنية لسيكولوجية متخذ القرار في الكيان الإداري المزمع إحداث الأزمة فيه.
- تشويه حقيقة القائمين على الكيان الإداري وإطلاق الشائعات المبنية على حقائق جزئية، والأكاذيب المدعمة للشائعات،وتصويرهم على أنهم فاقدو الأهلية والرشاد، وأنهم خطر على الأمن والاستقرار، أو أنهم مجرمون خطرون على المجتمع الدولي والشعوب.
- كسب المؤيدين لأي تدخل عنيف ضد الكيان الإداري، سواء من خلال الإعلام المكثف المصاغة والمعدة رسائله بشكل ممتاز، أو من خلال شبكة المصالح والارتباطات، أو من خلال تسريب المعلومات المغلوطة أو الحقيقية، أو هي جميعاً[1].

(1) الخضيري، محسن أحمد، 2003م، المرجع السابق، ص (17).

2. مرحلة إنماء وتصعيد الأزمة:

ويطلق عليها البعض مرحلة التعبئة الفاعلة والمكثفة للضغط الأزموي، وحشد كل القوى المعادية للكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمات العنيفة، حيث يتم اصطياد هذا الكيان ووضعه في فخ الأزمة ومن خلال مجموعة متكاملة من التكتيكات يظهرها لنا الشكل التالي[1]:



شكل(4) تكتيكات تصعيد الأزمة

وهي تكتيكات قد تستخدم في شكل بدائل، أو في شكل متكامل مع بعضها البعض، وفقاً لحجم الكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمات، واستنزافه، وحله بشكل مخطط خبيث، وبشكل متصاعد متنام.

(1) المصدر: الخضيري، محسن أحمد، 2003م، مرجع سابق، ص (18).

ويتم التصعيد بموجب ثلاثة تكتيكات خطيرة هي:

- **تكتيك التصعيد الرأسي:**

وهي تقوم على الدفع المباشر لقوى صنع الأزمة وزيادة قدرتها وقوتها، وتكثيف تواجدها في منطقة صنع الأزمنة، و بشكل سريع متعاظم لتأكيد التفوق الكاسح لقوى صنع الأزمة ولعدم تمكين الطرف الآخر من التقاط الأنفاس، والرضوخ للتهديد الصريح العلني للقوة الضاغطة لقوى صنع الأزمة، وزيادتها ونموها ذاتياً مع الوقت.

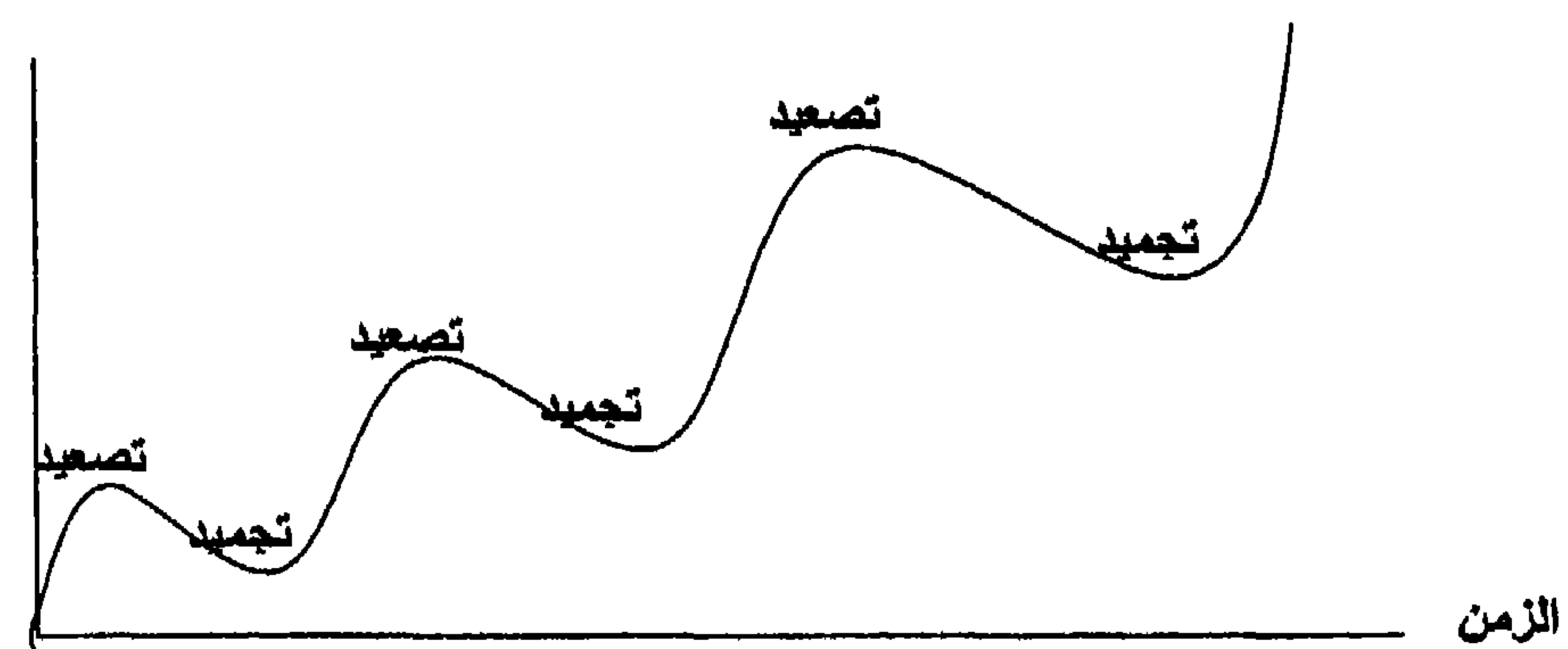
- **تكتيك التصعيد الأفقي:**

ويقوم على كسب مزيد من الأصدقاء والحلفاء والمؤيدين لقوى صنع الأزمة، وانضمامهم لها في عملية زيادة الضغط الأزموي، واتساع وتوسيع نطاق المواجهة لتشمل مجالات جديدة ومناطق جديدة، وأبعاداً جديدة متسعة، تجعل من عملية مواجهة الأزمة عملية معقدة وصعبة تستنزف الكيان الإداري الذي تم صنع الأزمة لديه، وتقوض دعائمه وتهدم أركانه وبنيانه.

- **تكتيك التصعيد الدائري المتراكم:**

وهذا النوع من التكتيكات ذات الطبيعة الخاصة التي تستخدم في صناعة الأزمات بشكل فعال لزيادة الضغط الأزموي، وإرباك الطرف الأخر إرباكاً شديداً. حيث يتم التصعيد للأزمة باستخدام كافة الأدوات والوسائل، والتخفيف مرحلياً، والتصعيد بشكل كامل كما يوضحه لنا الشكل التالي[1]:

(1) المصدر: الخضيري، محسن أحمد، 2003م، مرجع سابق، ص (19).

شكل(5) طريقة التصعيد الدائري المتراكم

حيث يتم التصعيد بشكل متكامل ومتنام لفترة يعقبها مرحلة تجميد، وبعد التجميد يتم التصعيد مرة أخرى، وهكذا.

وتستخدم هذه الطريقة في الأزمات الدولية ذات الطبيعة الخاصة، التي من خلالها يتم إرهاق وإرباك الكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمة، وتخويخ هيكله، وضعضعة عناصره وإفقاده الثقة بقيادته، وفوق كل هذا إحداث حالة من التفسخ واليأس والإحباط وبشكل يدفع أفراد هذا الكيان إلى أعمال طائشة هوجاء، وتدفع بالقوى المعارضة الكامنة تحت السطح، أو تحت الأرض في الخفاء إلى الظهور العلني، والتحرك بشكل سريع ومؤثر لاستثمار الخلل في هذا الكيان، ومن ثم زيادة هذا الخلل وتوسيع نطاقه وإجبار الخصم على التقهقر والتسليم بالمطالب التي تطالب بها، والاستجابة لها بشكل كامل.

وأياً ما كان فإن عملية تصعيد وإنماء الأزمة يجب أن تدرس بعناية، وفي ضوء الحساب الختامي المتوقع لها، خاصة في إطار احتمالات قيام الخصم بتصعيد مماثل ومتقابل في هذه العملية.

وفي هذه المرحلة يتم استخدام أدوات مادية ذات تأثير مباشر على التصعيد الأزمة، من خلال:

- قطع المساعدات وفرض الحصار الاقتصادي على الكيان الإداري، سواء كان دولة أو مؤسسة أو شركة، أو حتى أسرة، وإحداث إرباك مالي ونقدي وعيني، وإشعار كافة المستفيدين من هذه المساعدات بأهمية التخلص من الأفراد الذين يعارضون سياستنا، أو من القيادة التي استنفذت الغرض منها.
- استخدام الوثائق والمستندات الحقيقية، أو ذات التزوير المتقن لتأكيد صدق الشائعات السابق إطلاقها في المرحلة الأولى، وتسريب بعض منها إلى أجهزة الإعلام الدولية الواسعة الانتشار.
- افتعال الأحداث وتنميتها وتصعيدها بشكل كبير لإيجاد المبرر للتدخل العنيف ضد الكيان الإداري، أو ضد قيادة هذا الكيان[1].

3. مرحلة المواجهة العنيفة والحادة:

وهي تلك المرحلة التصادمية بين الكيان المنشئ للازمة، والكيان المطلوب صنع الأزمة فيه أو له.

ويشترط لنجاح هذه المرحلة ما يلي:

- اختيار التوقيت غير المناسب للكيان الخصم المراد تحطيمه أو استنزافه بالأزمات. وعلى أن يمثل في ذات اللحظة الوقت المناسب لنا لافتعال الأزمة.
- اختيار المكان غير المناسب للخصم، والذي فيه لا يستطيع السيطرة على الأحداث أو على تداعياتها، ويكون لنا فيه القدرة على توجيه الأحداث والسيطرة عليها.

(1) الخضيري، محسن أحمد، 2003م، المرجع السابق، ص ص (17-20).

- اختيار المجال غير المناسب للخصم لإحداث الأزمة فيه، سواء كان هذا المجال اقتصادياً، أو سياسياً، أو اجتماعيا، أو ثقافياً... الخ، والذي نملك فيه القدرة على تحريك قوى الفعل وإدارة الأزمة.

ويشترط لنجاح التصادم حدوث حادث معين، يطلق عليه حادث (×) الذي يكون بداية الشرارة وانطلاق اللهيب، ويفضل أن يكون هذا الحادث طبيعياً عفوياً أو تلقائياً، فإذا لم يتوافر هذا الحادث، كان علينا أن نوفره، وبشكل يبدو تلقائياً عفوياً.

4. مرحلة السيطرة على الكيان الإداري للخصم:

وهي مرحلة الاستفادة من حالة انعدام الوزن لدى الخصم، وعدم قدرته على الحكم على الأمور، وتعرضه للاستهواء، ومن ثم من خلال العناصر التي تم زرعها لديه، والمحيطة به يمكن توجيهه بالشكل المطلوب، ومن ثم إفقاده القدرة على الرؤية الذاتية، وفي الوقت نفسه تخليه عن أهدافه الأصلية التي كان يتجه إليها، واستبدال هذه الأهداف بأهداف جديدة تتناسب معنا، بل وربطه بعلاقات تبعية يصعب عليه الفكاك منها، أو الخروج عنها، ما لم يتحمل تكاليف باهظة لا يقدر على دفع ثمنها.

5. مرحلة تهدئة الأوضاع:

وهي المرحلة التي يتم فيها تخفيض الضغط الأزموي، وإعادة الأوضاع إلى حالتها الطبيعية، واستخدام أساليب التعايش الطبيعي، والتخفيف من حدة التوتر القائم على الضغط الأزموي، والاستجابة الهامشية لبعض مطالب الطرف الثاني، والتي تكون بمثابة امتصاص لقوى الرفض والاستثارة الداخلية لديه، وفي الوقت نفسه إعطاء الفرصة كاملة للقوى المؤيدة لنا للسيطرة عليه، وإحكام عملية توجيه، وفي الوقت ذاته استخدام الحكمة الكاملة في امتصاص كل غضب جماهيري، والاستعانة بقادة الرأي والفكر المعتدلين والموالين لنا، وفي إطار حملة

إعلامية مخططة ومدروسة جيدا، يتم إعادة الأمور إلى حالتها الطبيعية، بعد أن تم تكييفها بالشكل المناسب لمصالحنا ورغباتنا وأهدافنا البعيدة المدى.

6. مرحلة سلب وابتزاز الطرف الآخر:

ويطلق عليها البعض مرحلة جني المكاسب والغنائم والمغانم، والتي يتم فيها حلب الخصم كما تحلب البقرة الحلوب تماماً، وبالتالي يتم في هذه المرحلة حصد نتائج الجهود المثمرة التي تمت في المراحل السابقة، ويتخذ جني المكاسب عادة جانبين، هما:

- جانب سلبي في إجبار الطرف الآخر على الامتناع عن القيام بأي عمل من شأنه تهديد مصالحنا.
- جانب إيجابي في إقناع الطرف الآخر بالقيام بعمل معين من شأنه تقوية مصالحنا ومكاسبنا[1].

ومن هنا، فإن الإدارة بالأزمات هي افتعال الأزمات الحادة وليس علاجها.

وتقوم عملية افتعال الأزمة على عدة قواعد أساسية، هي:

- خلق علاقة تبعية وانقياد وسيطرة على الكيان المزمع افتعال الأزمة فيه، حتى يمكن جني المكاسب المستهدفة من وراء افتعال الأزمة، وفي الوقت نفسه لضمان عدم اتساع رد الفعل إلى مدى وأبعاد غير مطلوبة.
- زرع مجموعة عناصر موالية تتولى مواقع حساسة في أجهزة الكيان الإداري، يمكنها في الوقت المناسب إعاقة حركة الكيان، وتوجيه قادته، وتقليل رد فعل وبشاعة افتعال الأزمة.

(1) الخضيري، محسن أحمد، 2003م، المرجع السابق، ص ص (20 –21).

- اختيار التوقيت المناسب الذي يكون افتعال الأزمة مؤثراً فيه، وقدرة العناصر الموالية لنا على توجيه متخذ القرار وإفقاد التأثير الأزموي للازمة مرتفعة، ومن ثم القدرة على امتصاص التأثير الأزموي وابتلاعه.
- إيجاد المسار البديل في شكل مصلحة جانبية يحرص الكيان الإداري على الحصول عليها، وفي سبيلها يمكن أن يتغاضى عن الأزمة التي تم افتعالها، أو يمكن للعناصر الموالية توجيه سلوكه بها.
- افتعال الأزمة بشكل سريع ومؤثر، وجني مكاسبها وتحقيق الهدف منها، ثم عقد لقاء امتصاص مع متخذ القرار في الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، وذلك بهدفين، هما:

- هدف خفي، وهو التحقق من النتائج التي أفرزتها الأزمة المفتعلة، ومن استقرار علاقة التبعية مع الكيان الإداري، وعدم تأثرها بالأزمة.
- هدف علني، وهو امتصاص الانفعال، وتجديد الروابط، وتنقية العلاقات، وفتح صفحة جديدة، ونسيان ما مضى.

وتستخدم في ذلك مجموعة إدعاءات ومبررات، من بينها:

- الشرعية.
- الاضطرار.
- الحتمية.
- التنبيه للخطر.
- الحفاظ على الاستقرار.
- الحفاظ على الأمن.
- الحفاظ على السلام.
- حماية النفس والدفاع عنها وعن المصالح[1].

(1) الخضيري، محسن أحمد، 2003، مرجع سابق، ص ص (21 – 22).

ومن الجدير بالذكر أنه على مستوى الوحدة الاقتصادية يستخدم بعض متخذي القرار أساليب الإدارة بالأزمات بشكل متعمد، عندما يرغب في تحقيق أرباح طائلة وغير عادية، فيقوم باستغلال ما تتمتع به الوحدة الاقتصادية من مركز احتكاري بالسوق، ويقوم بتحجيم وتقليل المعروض من منتجاتها بالسوق، وتخزين جانب كبير من إنتاجها لتعطيش السوق، وافتعال أزمة لرفع أسعار المنتجات بالسوق، وخلق طلب مغالي فيه على السلعة التي تنتجها شركته، تدفعه للتخلص من المخزون الراكد والمعيب لديه. كما قد يستخدمها متخذو القرار بشكل تلقائي، حيث إنه كثيراً ما يواجه متخذ القرار في إدارته للشركة التي يعمل بها أزمات مختلفة، ويجد نفسه محاطاً بوقائع وأحداث تبدو له خطيرة ومقلقة، ولا يستطيع تفسيرها ومعرفة عواملها الباعثة لها، وتراكماتها الذاتية، واتجاهاتها ونتائجها، ومن ثم يزداد أمامه سمك جدار عدم التأكد.

ومن ثم في غياب منهج علمي ورؤية تحليلية متعمقة، يلجأ متخذ القرار إلى الارتجال واستخدام سياسة رد الفعل إزاء الحدث، أو الفعل الذي خيل إليه أنه سبب فيما يواجه الشركة من أزمات، فيؤدي إلى نشوء أزمات جديدة، قد تكون أشد خطراً وأعمق تأثيراً على الكيان الإداري أو الشركة التي يشرف على إدارتها.

ونتيجة لسياسة الفعل ورد الفعل واستمرار التهميش للقضايا والمواقف، وتغييب المستقبل، والاعتماد على أسلوب الإدارة يوماً بيوم، أن استفحلت الأزمات، بل واستخدمت الأزمات كوسيلة لتغطية بعضها على بعض، ومن ثم اعتمد أسلوب الإدارة بالأزمات كأسلوب للإدارة، لتخفي به المؤسسات مشاكلها وعجزها عن تحقيق أهدافها الموضوعة والمتمثلة في:

- الربحية.
- التوسع والنمو.
- الاستمرار.

ويستخدم رجال الأعمال أسلوب الإدارة بالأزمات لفرض مصالحهم، وإملاء إرادتهم على الحكومات، وجعلها تستجيب لمطالبهم بطريقة غير مباشرة.

الفصل الرابع

دور الإعلام في مواجهة الأزمات

الفصل الرابع

دور الإعلام في مواجهة الأزمات

المبحث الأول: مفهوم الإعلام تطوره وضروراته

المطلب الأول: مفهوم الإعلام:

الإعلام هو تلك العملية الاتصالية التي يتم من خلال نقل الأحداث، والآراء والأفكار للجمهور. ولم يعد الإعلام وسيلة نقل وإبلاغ فقط، فهو شكل من أشكال النشاط الإنساني بجوانبه المادية والروحية. فهو فكرة ونشاط ومشاركة.

د.عزيرة عبده في كتاب لها في القاهرة حول "الإعلام السياسي والرأي العام" تعتبر الإعلام على أن تلك العملية الإعلامية التي تعني بنقل المعلومات من مرسل إلى مرسل إليه بواسطة الوسائل الإعلامية المختلفة. وهذا ما يؤكده المعجم اللغوي فقد وردت كلمة إعلام بمعنى إخبار، اي الإخبار والتعريف. إذ تبدأ بمعرفة المخبر الإعلامي بمعلومات ذات اهمية، اي معلومات جديرة بالنشر والنقل حيث تتوالى مراحلها وجمع المعلومات من مصادرها ونقلها والتعامل معها وتحريرها ثم نشرها عبر وسيلة إعلامية، فالإعلام عبارة عن وسيلة تعمل على تزويد الناس بالأخبار والمعلومات والحقائق التي تساعدهم على تكوين رأي في واقعة من الوقائع أو مشكلة من المشكلات، بحيث يعبر هذا الراي تعبيراً موضوعاً في إرجاحات الجماهير بمعنى أن الغاية من الإعلام هي الإقناع عن طريق بث المعلومات. والحقائق، والأخبار، والأرقام، والإحصائيات[1].

وفي كتابه الجامعي "الإعلام والدعاية" ينوه الدكتور وجيه الشيخ الأستاذ في كلية العلوم السياسية – جامعة دمشق، إلى أن الإعلام هو تلك العملية التي يتم من خلالها نقل الأخبار والمعلومات في الأحداث بشكل موضوعي، وحيادي لوضع

(1) د.عزيزة عبده، الإعلام السياسي والرأي العام، القاهر، 2004،ص47، د. جمال الجاسم المحمود بعض من الأنواع الإعلامية، دمشق،2009، ص132.

الناس أما حقيقة الحديث المنقول، وتعريفهم به، فهو مرادف لنقل رسالة إخبارية، فلكمة إعلام تفيد الإخبار، كما تدل على معنى الإطلاع والتوصيل والاتصال[1].

كما يختلف مفهوم الإعلام عن مفهوم الدعاية، من الأسلوب والهدف، فأسلوب رجل الإعلام يجب أن يتم بالصدق والصراحة، بينما أسلوب رجل الدعاية يعتمد على التأثير في غير اتجاهات الناس عن طريق الترويج لفكرة أو مذهب متقصداً الإيحاء والاستهواء أكثر مما يعتمد على الحقائق والوقت في العرض[2].

ويفترض بالإعلام أن ينتقل الوقائع، ويقدم المعلومات بمصداقية، وهذا ما يميزه عن الدعاية التي تعتمد على إثارة العواطف وتحريكها بغية السيطرة على عقول الناس[3].

مما تقدم يمكن تعريف الإعلام بأنه: نشر المعلومات بعد جمعها وانتقائها، ويعرف اصطلاحاً بتزويد الجماهير بأكبر قد ممكن من المعلومات الصحيحة أو الحقائق الواضحة أو الأخبار الصحيحة التي تساعدهم على تكوين رأي صائب في واقعة من الوقائع أو مشكلة من المشكلات، بحيث يعبر هذا الرأي تعبيراً موضوعاً عن عقلية الجماهير واتجاهاتهم وميولهم.

1. مراحل تطور وسائل الإعلام:

إن التطور الذي حدث في الأعوام الأخيرة لمفهوم الإعلام والاتصال لم يكن وليد الصدفة، بل أملته مجموعة من عوامل الموضوعية والتي ادت إلى تطور المجتمعات الإنسانية ويأتي في مقدمة هذه العوامل:

---

(1) د. وجيه الشيخ، الإعلام والدعاية، دمشق 1993 ص48. د. جمال الجاسم المحمود، بعض.....دمشق 2009، ص132.

(2) المرجع سابق ص48، ص47-48

(3) المرجع السابق ص167

1) التطور الكمي والنوعي في وسائل الاتصال: إن نشأة الإعلام بمعناه الحديث تقود بوادره إلى القرن الخامس عشر، وبداية الطباعة، فكان لهذا الاكتشاف أثره الذي مكن الإنسان من الحفاظ على تراثه العلمي والأدبي، كما لعب دوراً مهماً في اتساع المعرفة وسرعة نقلها وحفظها، وهيأ المناخ لولادة الصحافة باهتماماتها المختلفة. وإن الثورة العلمية الحديثة في تكنولوجيا الاتصال وتنظيم المعلومات قد استطاعت أن تحدث تغييراً جوهرياً في مفهوم الإعلام.
2) بروز دور ظاهر الرأي العام وتعاظم تأثيره في الأحداث على الساحتين المحلية والدولية. وقد واكب هذه الظاهرة اهتمام الحكام، وجهودا في سبيل توجيهها عبر وسائل الإعلام.
3) ظهور دور الإيديولوجيا، حيث أن النشاط الإعلامي دوراً مرتبطاً أشد الارتباط بدخول العقائد السياسية لمجالات التاريخ الحديث.
4) تطور العلوم الاجتماعية والنفسية التي أعطيت بعداً جديداً لمفهوم النشاط الإعلامي فعندا الإعلام حقاً إنسانياً مبرمجاً وقائداً لعملية النشاط الإنساني، فهو ثمرة من ثمار علوم إنسانية مترابطة[1].

المطلب الثاني: أهمية وسائل الإعلام:

لقد لفتت الثورة العلمية الانتباه إلى أهمية الدور الذي تلعبه وسائل الإعلام الجماهيري في مجالات الحياة المختلفة، فلقد أحدثت ما أصبح يعرف بالثورة الرابعة، بالإضافة إلى التغيير الجذري في تحديد مفهوم الجمهور والمتلقي، فظهر المتلقي المتوسط والعادي وهذا ما انعكس على ماهية الوسيلة الإعلامية، فالإعلام بمفهومه الحديث مرتبط بالتطورات العلمية والتكنولوجية التي أحدثت تغييراً جوهرياً في مفهومه وتقدم نظرياته، وتنوع مجالاته.

(1) د. وجيه الشيخ، الإعلام والدعاية، دمشق 1993ص48. د. جمال الجاسم المحمود، بعض.....دمشق 2009، المرجع السابق ص 36-42.

وتمثل الوسائل الإعلامية أحد مكونات العلمية الاتصالية، وهذا يتوقف على مدى فعاليتها وحضورها وانتشارها. والوصول إلى ذلك لا بد من أبناء شخصيتها وتعزيز إمكانيات وخبراتها. إن تأثيرات وسائل الاتصال الجماهيري متنوعة ومختلفة وتأخذ أبعاداً شتى سواء في المجال المعرفي أو السلوكي أو في مجال تكوين الرأي العام. ففي المجال المعرفي حيث ان وسائل الاتصال تثبت كماً هائلاً من المعلومات والأخبار بشكل يومي وهي بمجملها تمثل رصيداً معرفياً لدى المتلقي، سيما إذا كانت تناسب توجهاته وترتبط بواقعة ولا تتنافى مع معتقداته، وفي المجال السلوكي فهي تساهم في عرض أنماط سلوكية عديدة والترويج لها، ويمكنها أن تدفع المتلقي نحو أهداف معينة من حيث القبول أو الرفض، أو في مجال العام، حيث بسير توجيهات الجمهور وتغيير بعض اتجاهاته فمن الطبيعي أن نرى أحزاباً سياسية ورجال أعمال ومجموعات ضغط وقادة يسعون لامتلاك وسائل إعلامية بغية توجيهها والتأثير على الآخرين حسب مصالحهم.

وتبنى وسائل الاتصال الجماهير على مقومات محددة تمثل كلاً لا يتجزأ، فهي مترابطة ومتشابكة فيما بينها بشكل وثيق. أولها: التمويل، وإعادة الإنتاج والغربلة والتوزيع والتغذية المرتدة والتشويش.

إن وسائل الإعلام تستطيع ان تسهم بقدر ملموس في توسيع الآفاق وتبني التعاطف وشد الجمهور نحو القضايا الجوهرية والأساسية إن أحسن استخدامها. في أجواء الغزو الثقافي الذي لا ينسجم أحياناً مع السياق التاريخي والثقافي والاجتماعي فقد اصبح تأثير وسائل الإعلام عموماً والتلفزيون خصوصاً على العقول لا يقل عن تأثير المدرسة والجامعة هذا إن لم يكن أكبر، حيث يتناول التلفزيون معظم المواضيع التي تهم المشاهدة منها الدينية والسياسية والأدبية والفلسفية والاجتماعية والتسلية، حيث أن الجهات التي تسيطر على أجهزة الإعلام العالمية أضحت في موقع الاهتمام. والأخطر أن المشاهد يربط مصير مشاهدته لعدد كبير من البرامج ذات المواضيع المتعددة مع شبكات تديرها رؤوس الأموال العالمية والعربية حسب رغباته وميوله.

من هنا تغدو معركتنا الشاملة معركة مصيرية في البلدان تشارك فيها جانب السلطات المتعددة في الدولة القطاعات الشعبية المختلفة والأحزاب والقوى المختلفة ولكن بدرجات متفاوتة حسب الطبيعة المادية والفكرية لهذه الوسيلة أو تلك، وتقف وسائل الإعلام لتحرك هذه الفعاليات جميعها وتحشدها الإنتاج التنمية السنوية والخمسية والمراحل التي تمر بها.

وفي حالة البلدان النامية تتطابق وظائف الإعلام ومهامه "في حال أحسن استخدمها" مع طبيعة التنمية ومهامها وأهدافها. فالإعلام هنا له رسالة وطنية يتوجه بها إلى كل أفراد المجتمع لا بغي من ورائها الربح والكسب المادي السريع وإنما ينبغي أيضاً الأخذ بعين الاعتبار احتياجات ومصالح المجتمع.

إن الإعلام قادر على التركيز الانتباه على مشاكل التنمية وأهدافها، ولديه القدرة على النهوض بالآمال الوطنية والشخصية على حد سواء. وهو قادر على خلق المناخ الضروري للتحديث، وإيجاد المكونات الحيوية كالابتكار وأثار دوافع الانجاز، وإرساء الطموحات التعليمية والمهنية. وتعليم المهارات الأساسية إذا ما استخدم بطريقة صائبة يصبح فيها أداة فعالة لتحقيق التكامل الوطني فله دور أساسي في التنشئة الاجتماعية والتعبئة السياسية للأفراد والتثقيف والتجنيد والتطور السياسي للأفراد وإشاعة الترفيه وتوسيع باب الحوار والنقاش، وهنا لا بد من أبراز وظائف الإعلام الأساسية من وظيفة معرفية، وإقناعية، واندماجية، وترويجية.

أما الباحثان من الولايات المتحدة الأمريكية ل. جون مارتن وانجو جروفر شودري في بحثهما حول الأهداف نظم الإعلام وأدواره فإنهما يحددان دور أدوات الاتصال والإعلام بشكل محدد ويتمثل بالإمداد بالمعلومات والإقناع ودور تلقائي يبرز بتطوير اتفاق جماعي في الرأي العام بالمجتمع ونقل التراث الاجتماعي وتوسيع مجالات حياتنا وبعد اقتصادي يكمن بتحقيق التفاعل الاقتصادي ومن ثم السياسي والاجتماعي.

ولا تغيب عن أذهاننا ما أكد الإعلامي الأمريكي ما يكل هابت في بحث له حول " دور الإعلام في العالم الثالث" بقوله: إن للإعلام وظيفتين متميزتين:

- تحقيق التكامل بين كل الناس في داخل الدولة الحديثة.
- جعل الناس يشاركون في مشروعات التنمية القومية.

مشيراً إلى موقف ويلبر شرام في هذا الخصوص بقوله: فإذا ما تم تدفق إعلامي فإن الناس سيكونون قادرين على فعل أشياء كثيرة بشأن تحديد الأهداف وتقرير متى يتغيرون وكيف يتغيرون وما يريدون لمجتمع من تغيير.

وإذا كان نمط ملكية وسائل الإعلام، وأساليب إدارتها يفرض الأيدلوجية التي تعمل الوسيلة الإعلامية في إطارها ويحدد وظائفها والمهام التي تؤديها في المجتمع فإن البناء الاجتماعي والسياسي يمثل مصدراً من مصادر المعلومات التي تستقي منه الصحافة الوقائع والأحداث وهو بالتالي يؤثر على نوعية ما يطرح، وما لا يطرح من مضامين إعلامية. بحيث تمارس وسائل الإعلام دورها في العملية التنموية عبر المراحل التالية:

1) مرحلة التخطيط للخطط التنموية وذلك بتحضير الرأي العام الشعبي لهذه الخطط ونشر الدراسات والبحوث والتجارب العالمية.
2) مرحلة البدء بالتنفيذ وهنا تمارس أجهزة الإعلام المتعددة في الاستفادة من جهود وطاقات المواطنين المختلفة للانخراط في العملية التنموية.
3) مرحلة الدخول ميدانياً في برامج خاصة بالتنمية وتوجه وتوضح أبعاد ومراحل الخطط بالإضافة إلى المراقبة وتصحيح المسارات والمحاسبة في أي تقصير أو تلكؤ. فالإعلام يغذي الحماس في المشاركة ويستطيع أن يصعدها إلى درجة تدخلها في دورة حياة المواطن اليومية.

ومنذ زمن لم يقتصر دور الإعلام أو الاتصال الجماهيري على نقل الأخبار والتعليقات السياسية والبرامج الترفيهية أو المتنوعة والمسابقات، بل أصبح العلم أحد أدوات التقدم في عملية التنمية الوطنية والتغير الاجتماعي. وهنا لا بد من التأكد على دوره الاجتماعي والثقافي والسياسي الهام فقد برز مفهوم ما يسمى بالإعلام التنموي وهو إعلام هادف وإنساني وشامل وواقعي يتطلب كوادر إعلامية مختصة لارتباطه بالتنمية كعملية ديناميكية، ومعقدة وصعبة وشاملة، مستوحاة من الظروف الذاتية. وعليه يبرز دوره الاجتماعي بتوسيع الآفاق الفكرية تجاه التنمية والإشارة إلى القضايا المتعلقة بها وترسيخ قيم وعادات اجتماعية مناسبة لها. ودوره الثقافي الذي يدعم خطط التنمية ويتيح المجال لها. أما دوره السياسي فهو يستند على دعم مبدأ الحوار والمشاركة السياسية.

إن الثقافات المختلفة التي تتعايش تحت نظام حكم سياسي تتفاعل وفق ثقافة وطنية مهيمنة ويقوم الإعلام بدور رئيسي في إزالة الفروقات، والاختلافات بينها ويصيغ هويات ثقافية جامعة حفاظاً على سيادة الدولة واستقرارها وأمنها، ذلك أن عملية تشكيل الأوطان هي جزء من الإجراءات العامة المتعلقة بالتكتيل الثقافي وجمهرته وجعله عنواناً لجميع الجماهير ضمن الدولة، الوطن حول ثقافة موحدة.

كما أن البساط السحري لتكنولوجيا الإرسال والاتصال يلعب دوراً رئيساً في إشاعة الوحدة الوطنية على المستوى الرمزي، رابطاً الأفراد وعائلاتهم إلى مركز الحياة الوطنية ومقدماً لجمهور صورة عن نفسه وعن الوطن كمجموعة معروفة كعالم شعبي عريض معروف أبعد من الحدود الجغرافية الضيقة والروتينية. فالبسط السحري هذا، والذي هو وسائل الإعلام المختلفة، أخرج جمهوراً ما من ضمن حدوده السياسية والجغرافية ومن ضمن تقوقعه الروتيني المحلي إلى أبعد من حدود واهتماماته إلى الإقليمية والعالمية، وربط اهتماماته وتطلعاته وقراراته بالمجتمع العالمي وبالتالي ربط المجتمعات ببعضها ضمن شبكات اتصالات قصرت الزمان وقلصت حيز المكان إن تقدم تكنولوجيا الإعلام يسهل نشأة وقيام وعي جديد،

والتعرف على روابط عامة تبلورت في هويات وطنية، ومتخطية للحدود الوطنية، فالإعلام الاتصالي يقدم وعياً حول الأماكن البعيدة والعوالم الشاسعة وبالتالي يؤدي إلى ولادة وعي ثقافي ومعروفة ثقافية جديدة[1].

من هنا تتمثل اهمية وسائل الإعلام:

وحيث ان التغير الذي تطرأ على حجم عملية الاتصال والدور المناط بها يتصل مباشرة بعملية تدويل الإنتاج والبث والتصوير، وكلها ذات علاقة باستخدام انماط جديدة الممارسة الهيمنة السياسية، لهذا فإن وظائف الإعلام ووسائله تبدو مختلفة عما سبق، وترتكز بصورة أساسية على تهيئة الأجواء والقناعات وبلورة مستهلكي المادة الإعلامية بأنهم ينتمون إلى بيئة سياسية دولية واحدة، وهذا يفسر بالمقابل مبررات توجيهات إعلام الدول، أو البيئات المعرضة لمثل هذه الحملات في مقاومة التسلط والدفاع عن حقوق الإنسان الظهور اجتماعية في تبني ثقافته وسياسياً في ضمان حريته، ووطنياً بضمان استقلاليته. وهنا أيضاً تكمن أهمية وضرورات الإعلام.

المطلب الثالث: دور الإعلام في التطوير الاجتماعي

ويمكن للإعلام من خلال دوره في التطوير الاجتماعي لفت انتباه الناس إلى بعض القضايا الاجتماعية الهامة التي تقتضيها التنمية وذلك من خلال التركيز على القضايا الجوهرية التي تدعم مسيرة التقدم الاجتماعي، ويمكنه أيضاً أن يسعى لثبيت القيم والمعايير الاجتماعية التي تلائم حاجات التنمية وذلك عبر التدليل على سبيل المثال على قيمة العمل وسمعة أبطال الإنتاج والتعاطف الاجتماعي أن يروج لأساليب وأنماط سلوكية تلائم أيضاً عملية التنمية كالحصن على التعاون وفرض النزاهة ومحاربة الفساد ومكافأة المقتدر كما يستطيع الإعلام تنمية الحس والذوق العام بما يسهم في عملية التقدم الاجتماعي فهو يمكنه أن يساعد في تكوين

(1) العقيد الركن المتقاعد، مصطفى أنطاكي – مرجع سابق.

أذواق الناس وبناء الميول الإيجابية والاتجاهات المعنية، كما يمكنه أن يساهم في دعم التحولات الاجتماعية وإشعار الناس بأهميتها وإقناعهم بفائدتها من خلال تقريب المسافات بين الناس وبجميع الثقافات المحلية وخلق حالة تعاطف بين الأفراد.

المطلب الرابع: أهمية التخطيط في تنمية الإعلام:

يرتبط التخطيط الإعلامي بأهداف، وإمكانية ومستوى كوادر المؤسسة الإعلامية، فهو يهدف قبل كل شيء إلى تحقيق الأهداف المنشودة من عمل وسيلة أو الوسائل الإعلامية المتاحة. وازدادت أهمية التخطيط العقلاني في الأونة الأخيرة بفعل عامل المنافسة القوي، وكمية الاستثمارات المالية الضخمة في بعض الوسائل الإعلامية، وتطور الكادر الإعلامي من حيث الحرفية والمهنية، وبفعل هذه العوامل مجتمعة تتجه مختلف الوسائل الإعلامية إلى التحول إلى مرافق اقتصادية منتجة، والتخلي عن طابعها الإداري الخاسر الذي هو بحاجة إلى ممول بشكل دائم وفي مختلف وجوانب ممارسة المهنة.

ويمكن أن نلمس حالتين من التخطيط:

- التخطيط الجزئي في كل مؤسسة إعلامية على حدة سواء كانت مملوكة للقطاع العام أو الخاص.
- والتخطيط الكلي الذي يشمل كافة المؤسسات الإعلامية، وهذا ينطبق على وجه التحديد في الدول التي يكون فيها القطاع العام هو المسيطر.

ويعد التخطيط الجزئي هو الأساس، وهو اللبنة الأولى في تنشيط العمل الإعلامي من حيث تأهيل الكوادر، وتطوير المنشأة مهنياً، وتقليص هامش الجانب الإداري من عناصر، وبيروقراطية، وتوسيع أبواب التسويق الإعلامي بما يخدم المنشاة مالياً واقتصادياً ويخدم أفرادها.

ويقع على عاتق التخطيط الكلي التقليص قدر الإمكان من الخسائر المادية للمنشآت الإعلامية وتطويرها وتحقيق الأهداف الوطنية للدولة من حيث بناء أسس الوحدة الوطنية والقضايا على الانقسامات الداخلية، والمشاركة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومواجهة التحديات الخارجية.

وينبغي الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى في العملية الإعلامية لتحقيق فاعلية القدرات المتاحة وزيادة قوة تأثيرها، والحفاظ على استمرارية هذه الفاعلية والتأثير على المدى الطويل، فهو الملاءمة وتحقيق والانسجام بين عمليات التنظيم الداخلية وظروف البيئة الخارجية والقيم الموجودة والقدرات المتاحة والأهداف المحددة فهو أيضاً أداة فعالة بيد المؤسسات الإعلامية ويتصف بالشمولية والقمق وطول المدة الزمنية والقرة على التكيف والمرونة والاستجابة السريعة لكل جديد والسيطرة عليه وتحويله إلى عامل دافع مطور.

ويجب أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي:

- تحديد الأهداف العامة وتطويرها باستمرار.
- تحديد القضايا الهامة في إطار الإستراتيجية العامة.
- التحسين والتكامل بين المؤسسات الإعلامية.
- تنمية القدرات البشرية.
- وضع البدائل والاحتمالات اللازمة.
- العمل المستمر على تطوير الإستراتيجية.
- التقويم المستمر لطبيعة الأداء.

والتخطيط الاستراتيجي كما يعرفه دراكر عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتنظيم الجهود اللازمة لذلك وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل هذا التنفيذ وقياس نتائجه من خلل نظام جيد ومستمر للمعلومات وهو يقدم مجموعة من الإجابات الخاصة على سؤال أساسي وهو:

ما المطلوب عمله لتحقيق الأهداف المحددة؟

ومن أهم مرتكزاته:

- القدرات والإمكانات القائمة.
- ردود الفعل المتوقعة.
- الأهداف.

تسلسل منطقي لخطوات البناء باعتبار عملية التخطيط الاستراتيجي عملية انتقائية ومحددة ومخططة[1].

البعد الآخر لسياسات الاتصال نلمسه في مشاريع تنمية حقول الإعلام ووسائله المختلفة.

وهي بطبيعة الحال مشاريع اقتصادية استثمارية تحتاج إلى تمويل، ورصد موازنات وتخطيط محكم لاستثمار هذه الموازنات بالشكل الأمثل. ويبدأ التخطيط من دراسة احتياجات البلد والسكان لتحديد الحقول التي تحتاج إلى تنمية أو استخدام أي تحديد أولويات الاستثمار ونطاقه. ثم ينتقل على أهداف المشروع، أي عائدة العام والدور الذي سوف يضطلع به والخدمات التي يقدمها.

ويتم التخطيط لمشاريع الإعلام والاتصال الكبرى في الدول العربية بالتعاون مع المنظمات الدولية كمشروع القمر الصناعي = عرب سات+ ومشروع شبكة الدول العربية للمعلومات والمعرفة الذي ينفذ بالتعاون مع اليونسكو والبرامج الإنمائي للأمم المتحدة ويجري التعاون بصفة دائمة مع الاتحاد الدولي للمواصلات في القضايا المتصلة بتوزيع الموجات الأرضية والطيف الكهربا ومغناطيسي وتحديد مواقع الأقمار الصناعية وتحدد تعريفه الاتصالات الأرضية والفضائية كذلك يجري التعاون مع اليونسكو والبرنامج الإنمائي الدولي في المشروعات الخاصة

(1) د. ماجد شدود، إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة، ص160-163.

بتطوير وسائل الإعلام والاتصال وفي مجالات أخرى كالتوثيق والبحوث والتبادل الإعلامي ورسم السياسات الإعلامية القصيرة المدى. ويعتبر التخطيط مرتكزات أساسية للعملية الإعلامية، فهو هام وفعال لتفعيل النشاطات الإعلامية. وانطلاقاً من ذلك تم الأخذ بمصطلح هندسة الإعلام لإيجاد سياسة إعلامية متكاملة.

أما التخطيط القصيرة المدى: ويعتبر التخطيط مرتكزات أساسية للعملية الإعلامية، فهو هام وفعال لتفعيل النشاطات الإعلامية. وانطلاقاً من ذلك تم الأخذ بمصطلح هندسة الإعلامية لإيجاد سياسة إعلامية متكاملة.

أما التخطيط الإعلامي فيتمثل بوضع ورسم الخطط والبرامج المختلفة والمنسجمة مع كل وسيلة من وسائل الإعلام والتي من شأنها تحقيق هدف أو غاية محددة متوافقة مع السياسة المتبعة من قبل تلك الوسيلة ومن خلال هذه البرامج وغالباً ما تترجم إلى رسائل إعلامية مختلفة موجهة إلى جمهور معين للتأثير في تكوين الرأي عنده لصالح الهدف الذي تنشده الوسيلة الإعلامية المرسلة.

ومن خلال ما تحققه وسائل الإعلام من أهداف نتيجة رسائل إعلامية مبرمجة ومخطط لها تخطيطاً جيداً تتبلور اهمية وتأثير تلك الخطط بحيث تعمد الوسائل الإعلامية إلى تعديل خططها وبرامجها تبعاً لذلك مع الأخذ بعين الاعتبار أن لكل حالة اجتماعية خصوصية وأهداف مختلفة عن غيرها وبالتالي توضع الخطط وتبنى البرامج وفقاً لتلك الخصوصيات وهذا ما يمكن إدراجه تحت عنوان السياسات الإعلامية وتطورها والذي سيأتي على ذكره في موضع أخر من هذا البحث.

المطلب الخامس: التخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات:

بما أن الإعلام هو عبارة عن نشاطات وفعاليات يمارسها الإنسان من خلال وسائل وأساليب لنقل المعلومات ونشر المعرفة وتحليل الأحداث وإبراز الظواهر

والأحداث لتوجيه المجتمع وتحذيره من خلال تزويد أفراد المجتمع بمعلومات عن النشاطات والجهود المبذولة لمواجهة الأزمات والكوارث والتخفيف من آثارها.

ونظراً لأن الأزمات والكوارث لها طابع خاص يتسم بالسرعة في التغير والتحول. من هذا المنطلق أصبح التخطيط الإعلامي في المراحل المبكرة مهماً جداً فالوقت عامل مهم جداً في مواجهة الأزمات لذلك يجب أن يستثمر استثماراً جيداً، وهو يمثل أحد العوامل المهمة في نجاح الجهود المبذولة لمواجهة الأزمات وهذا يتطلب الاستفادة من عامل الزمن عند بذل الجهود الإعلامية قبل وخلال وبعد مواجهة أي أزمة وذلك بغرض توجيه الجماهير عن طريق وسائل الإعلام وحثها على التعاون وتقديم يد العون لفريق إدارة الأزمة والمشاركة في عمليات الإنقاذ والإسعاف والإخلاء.

1. فالتخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات: هو الجهود والنشاطات التي تمكن من صياغة الخطط الإعلامية اللازمة علمياً وعلى أساس الخبرة المستمدة من التجارب السابقة للعمل على توعية أفراد المجتمع بالطريقة الصحيحة والملائمة للتعامل مع الأزمات وذلك بالحد من آثارها السلبية والعمل على احتوائها قبل استفحالها وتقليل نسبة الخسائر الناتجة عنها.

وللتخطيط الإعلامي أهمية كبري فهو ليس خيار يمكن أن نأخذ به أو نتركه، وذلك لأنه أمر مطلوب وضروري لأي مجتمع لأنه يعمل على حل المشكلات كتلافي خطر الأزمات وهو أسلوب العصر الحديث فالمجتمع ينفذ أعماله وفق خطط وبرامج محددة آخذة في الحسبان المستقبل واحتمالاته ووضع الإمكانات الضرورية لمواجهة هذه الاحتمالات بحيث لم يعد مجدياً أن تترك الأمور لأسلوب التجربة أو الخطأ أو الارتجال، ويتمثل التخطيط في وضع مجموعة من الافتراضات حول أي وضع في المستقبل وبالتالي وضع خطة توضح الأهداف المطلوب الوصول إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة والتخطيط عملية تتضمن وضع الإستراتيجية المطلوبة وتعيين الأهداف وتحديد الخطط المرجوة للعمل على تحقيقها بالطريقة التي تسمح بتنفيذ القرارات.

2. اهمية التخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات:

يمكن التخطيط الإعلامي المعد والمدروس جيداً أن يعمل على تقسيم وتشتيت العناصر المسببة للازمة مما ينتج بعد ذلك ضعفاً كبيراً في تجميعها ومن عدم الاستفادة من هذا التجمع فالإعلام له تأثير مباشر وفعال في نفس الوقت، ومما يزيد من أهمية التخطيط الإعلامي لمواجهة الأزمات والكوارث هو تأثيره المباشر على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم بهدف إنتاج سلوك مرغوب فيه.

والتخطيط الإعلامي غير الجيد في مواجهة الأزمات يعمل على زيادة استفحال الأزمات بدلاً من القضايا عليها والتخطيط الإعلامي الفاشل يتمثل في الإدارة العشوائية التي تعمل على تحطيم الإمكانات والقدرات ويرجع ذلك إلى عدم احترام الهيكل التنظيمي والقصور في التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق وإشاعة الصراع الداخلي بين الأفراد والكيان الإداري للمؤسسة الإعلامية وبالتالي إحداث علامة انفصام بين مصالح الإدارة الإعلامية وبين مصالح العاملين إن التخطيط الإعلامي الجاد يعمل على تحقيق تفاعل بناء بين عناصر إدارة الأزمة مما يؤدي إلى المساعدة في تنفيذ الخطة الموضوعة لمقاومة الأزمة خلال تفعيل عمليات التنسيق والمتابعة والتخطيط الإعلامي لمواجهة الأزمات والكوارث يعني الخطط الإعلامية والتي يتم الإعداد المسبق لها لغر القيام بها وقوع الأزمات من خلال تحديد الجهود الإعلامية التي من المفترض أن يقام بها وتحديد زمانها ومكانها، والغرض من التخطيط الإعلامي لمواجهة الأزمات هو توفير الدعم والمساندة اللازمة إعلامياً لفريق إدارة الأزمة.

فما هي العوائق التي تحول دون إعدادنا لخطط إعلامية تساهم في توجيه المواطنين قبل واثناء وبعد وقوع أي أزمة بغرض وضع تصور علمي مسبق لكيفية تنفيذ الترتيبات الإعلامية حيال أي أزمة أمنية مما يساعد في الاستفادة من عامل الزمن للحد من أخطارها.

المبحث الثاني
دور الإعلام قبل انفجار الأزمة

تقوم هيئة الأركان الإعلامية منذ البداية، منطلقة من الإستراتيجية العامة للأزمة، ومسترشدة بالمنطلقات العامة المحددة لمعالجة الأزمة، وبالدور المرسوم للإعلام في مجمل عملية المجابهة، بوضع الخريطة التفصيلية واللوائح التنفيذية التي تمكنها من تحقيق خططها وبرامجها، وإنجاز المهام المطلوبة منها في عملية الصراع.

ونرى ضرورة وأهمية وإمكانية إنجاز المهام التالية[1]:

1. تضع هيئة الأركان الإعلامية خريطة شاملة وكاملة للمنظومة الإعلامية المتوفرة، تضم جميع وسائل الإعلام الجماهيري (المطبوعة، والمسموعة، والمرئية)، كما تضم السُبُل والوسائل والإمكانات المتوفرة في مجالي الإعلام الفردي–الشفهي–المواجهي والإعلام الجمعي.
2. انطلاقاً من الإدراك العميق لخصائص الشرائح كل نظام اتصالي، وكل وسيلة إعلامية، تقوم هيئة الأركان الإعلامية بتحديد وظائف ومهام هذه الوسائل كافة.
3. وانطلاقاً من الفهم العميق لخصائص الشرائح المختلفة من الجمهور (الداخلي والإقليمي والعالمي) تقوم هيئة الأركان الإعلامية بتحديد الجمهور المستهدف بالنسبة لكل وسيلة إعلامية.
4. وانطلاقاً من الإدراك العميق لنظريات الإقناع والتأثير، تقوم هذه الهيئة بتحديد الأسلوب الإعلامي المناسب استخدامه في كل وسيلة من وسائل الاتصال المتوفرة، وبالتنسيق الكامل والتفاهم والتعاون العميقين والشاملين مع

(1) للمزيد يمكن العودة إلى: د.أديب خضور،" الإعلام والأزمات"، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.1999.

الكوادر الإعلامية العاملة في هذه الوسائل والممثل معظمها في هيئة الأركان الإعلامية.

5. تشكل هيئة الأركان الإعلامية المركزية في كل مؤسسة إعلامية فريق عمل مؤهل ومتخصص ومتنوع (يضم رئيساً ومجموعة من المحررين والمصورين، وذلك حسب أهمية ونوعية وحجم وطبيعة مهام كل وسيلة). يكون هذا الفريق متفرغاً كلياً (وربما جزئياً، حسب الوسيلة)، ومسؤولاً عن الإدارة الإعلامية للأزمة في مؤسسته، وتقديم التغطية الكاملة والمستمرة للأزمة يتم توزيع العمل داخل هذا الفريق حسب طبيعة المؤسسة وحجمها وموقعها على الخريطة الإعلامية، وداخل المنظومة الإعلامية العامة. ويرتبط هذا الفريق، عبر رئيسه، مع قيادة المؤسسة. وتكون مهمته المركزية تنفيذ المهام الملقاة على عاتق المؤسسة ضمن الخطة الإعلامية العامة لإدارة الأزمة.

يعد فريق العمل في المؤسسة الخلية الأساسية للفعاليات الإعلامية المرتبطة بالأزمة. ولذلك نرى ضرورة أن يسترشد هذا الفريق بالملاحظات التالية ليحقق أكبر قدر من الإبداع الإعلامي، وليتجنب الجمود والبيروقراطية:

أ. أن يفهم بشكل عميق الإستراتيجية العامة لإدارة الأزمة، وأن يستوعب الأسس والمنطلقات المحددة لإدارة الأزمة.

ب. أن يفهم بشكل عميق الدور الخاص لمؤسسته والوظائف والمهام الملقاة على عاتقها أثناء الأزمة.

ج. أن يدرس وأن يفهم، وأن يستوعب، بشكل شامل وعميق الجوانب المختلفة للأزمة. أن يمتلك المؤهلات المهنية التي تمكنه من التطبيق الخلاق والمبدع للإستراتجية العامة، بما يتناسب مع شخصية مؤسسته ونوعها وطبيعة جمهورها.

د. أن يحرص على التجديد والابتكار في اختيار الموضوعات، ومعالجتها، وفي أساليب وطرق عرضها وتقديمها.

ه. أن يحرص على التنويع في استخدام الأنواع الصحيفة المختلفة، بأسلوب يحقق التنوع والتكامل في عمل وتأثير هذه الأنواع.

و. أن يحقق هذا الفريق متابعة كاملة لتطورات الأزمة، وللمتغيرات الحاصلة في مجالاتها، ولدى مختلف أطرافها. وأن يتابع التغطيات المحلية والإقليمية والدولية للأزمة، وأن يرصد الخطاب الإعلامي للخصم، وأن يعايش جمهور وسيلته ويراقب مزاجه وموقفه، ويلحظ اي تطور قد يطرأ عليه.

ز. ونرى ضرورة أن يعقد هذا الفريق اجتماعات عمل يومية، وبحضور المسؤول الأول عن المؤسسة أو من ينوب عنه، لمناقشة مختلف التبدلات، وتقييم الأداء، ووضع الخطط والبرامج الجديدة، وضمان توفير النتاج الإعلامي القادر على تقديم رسالة فعالة ومؤثرة.

ح. تسعى هيئة الأركان الإعلامية، بالتعاون مع هيئة الأركان المركزية إلى تأمين مختلف المستلزمات والاحتياجات المادية والبشرية والتقنية التي قد تحتاجها وسائل الإعلام المختلفة من أجل إنجاز المهام والوظائف الملقاة على عاتقها.

ثلاث مهام رئيسية:

نعتقد أن المرحلة الأولى من إدارة الأزمة إعلامياً (مرحلة ما قبل الانفجار) هي مرحلة تأسيسية بالغة الأهمية. نرى ضرورة أن تسعى فيها القيادة الإعلامية إلى تحقيق المهام الثلاث التالية:

1. إشباع الجوع إلى الإعلام:

تختلف الأزمات وتتباين، ولكن، وبالرغم من هذا التعدد والتباين، فإن المدخل الأساسي لقراءة الأزمة هو المبدأ الذي ينص على حقيقة ان الأزمات ليست وليدة ذاتها، ولكنها وليدة مجموعة من العوامل والدوافع والأسباب.

ولذلك، فإن نرى أن المهمة الأولى لإدارة الأزمة إعلامياً في مرحلة ما قبل انفجارها هي تقديم حجم معرفي شامل ومتنوع، يغطي الجوانب المختلفة للأزمة،

ويمكن المتلقي(القارئ والمستمع والمشاهد) من أن يقف على أرض صلبة من المعلومات الغنية والمتنوعة المصادر، التي تتيح له أن يمتلك المعرفة الكافية المتعلقة بجوانب الأزمة، وعناصرها، وأسبابها، وأطرافها. ونعتقد أن التغطية الإخبارية الوصفية والسردية (وغالباً الانفعالية والتوجيهية والتمجيدية، وغالباً النزقة، والتي لا ترى سوى صورتها، ولا تسمع سوى صوتها)، ليست هي التغطية الإخبارية المناسبة والمطلوبة.

هنا نود التأكيد على الحقائق التالية:

إننا نرى ضرورة التخلي عن منهج البدء بإعلان وتحديد الموقف، وصياغته بأسلوب خطابي وانفعالي وتوجيهي، وتكريس أسلوب السرد والوصف في التغطية. أكدت التجربة الإعلامية العربية المعاصرة عقم ما أحب تسميته بـ"إعلام الضجيج"، الذي لم يحقق سوى نتيجة واحدة هي عزلة صانعه عن العالم وعن الواقع وعن الجمهور. ونرى نجاعة البدء بتقديم حجم معرفي غني ومتنوع موضوعي عن الأزمة، وخال من إقحام تعسفي أو غير مقنع، أو غير ناضج للآراء والمواقف. قطعاً من الصعب أن تخلو مادة اتصالية من مضمون يحوي موقفاً ورأياً. ولكن التعبير عن هذا الموقف أو هذا الرأي يختلف.

في المرحلة الأولى من تغطية الأزمة، تستطيع القيادة الإعلامية، الخبيرة والمؤهلة، أن تعبر عن رأيها وموقفها من خلال المنظور الذي تقدم به المعلومات والوقائع والحقائق، ومن خلال نوعية هذه المعلومات، وطريقة معالجتها، وصياغتها، وترتيبها، وأشكال تقديمها. يتم تحديد هذا المنظور في ضوء الإستراتيجية العامة لإدارة الأزمة، وعلى قاعدة الأسس والمنطلقات التي تم تحديدها لإدارة الصراع. ولكن القيادة الإعلامية، التي تطبق هذه الإستراتجية تطبيقاً مبدعاً وخلاقاً وليس تطبيقاً بيروقراطياً آلياً، يجب أن تكون قادرة على أن تقدم هذا المنظور بطريقة لا تتناقض مع طبيعة الأحداث أو مع خصوصية الوسيلة المستخدمة، أو مع خصائص الجماهير المستهدفة. يعني هذا أن تطبقه بطريقة إعلامية مقنعة ومؤثرة.

لماذا نؤكد ذلك؟

لا يستطيع الباحث الإعلامي العربي أن يعتمد على نتائج الأبحاث الميدانية ليبني أحكامه، وذلك نظراً لندرة(وربما انعدام) الأبحاث العلمية الإعلامية الميدانية، التي تدرس موضوعياً الممارسة الإعلامية العربية، ولكن خبرة أكثر من ثلاثين عاماً في الإعلام العربي ونتائج الأبحاث المعاصرة، تؤكد أن عقم الإدارة التوجيهية الانفعالية للأزمات. وذلك نظراً لأنها تفرض على المرء- المواطن موقفاً سلبياً، يشل فكره، ويرغمه على أن يكون مجرد متلق لما يقدم له بطريقة التلقين والتعليم والخطابة.

تتجسد المفارقة الكبرى في حقيقة أن هذا يحدث ويمارس في مرحلة يرتفع فيها مستوى التعليم والثقافة، وتزداد بالتالي الحاجات الإعلامية وتتنوع، وتنمو الخبرة الاتصالية للفرد والمجتمع وتتكدس، وتمكن التكنولوجيا المعاصرة المرء من استخدام مصادر بديلة وغزيرة.

كما تتجسد المفارقة في هذا الإدمان على أن يتركز الخطاب الإعلامي المتعلق بالأزمة على إثراء وخدمة الموقف الرسمي، وإهمال وإفقار إثراء وإغناء وخدمة موضوع الأزمة، ونظراً لأن الأداء الإعلامية المنفذة عبارة عن كادر إعلامي بيروقراطي، رأسماله الولاء والإذعان، يتحول خطاب إعلام الأزمة إلى "نشيد إنشاد" للتسبيح بحمد النظام ومؤسساته ورموزه.

تتم عملية تغريب الموضوع عن الواقع، وتتم بعدها عملية تغريب وسائل الإعلام عن الموضوع، وتتم بعدها عملية تغريب الجمهور عن الموضوع وعن الوسائل. ماذا تكون النتيجة؟ عزلة هذا الموطن، أو غرقه في فعاليات ونشاطات واهتمامات (مادية أو روحية) تعمق غربته، أو اندفاعه ليحفر مجراه التفاعلي الخاص مع الواقع ومع الموضوع عبر خطاب إعلامية بديل خارجي توفره له التكنولوجيا الحديثة.

يجب أن يكون واضحاً للقيادات السياسية العربية أن الجمهور مراوغ وعنيد، ومن الصعب حصره في زاوية، وتلقينه دروساً. خاصة وأن هذا الجمهور غالباً ما يتعاطف مع موقف بلده أثناء الأزمات، وقد يلتحم بهذا الموقف ويتبناه. نقول إن المواطن العربي أصبح يميل الآن، وأكثر من اي وقت مضى، إلى أن يشارك، أو أن يتفاعل، ويرفض أن يكون متفرجاً أو شاهداً محايداً في أحسن الأحوال. كما يرفض أن يعتبر غير ناضج وغير قادر على الفهم والاستيعاب والمشاركة الفعالة. تتضاعف مخاطرة النظرة إلى المواطن كرقم مهمل في هذه المعادلة الصعبة والمعقدة.

لذلك فإن التغطية الإعلامية التي نعتقد أن المواطن (وليس المتلقي أو المستقبل) العربي يريدها ويحتاجها هي التغطية التفاعلية للأزمة.

ونحن شهود عيان علة أن حرمان المواطن العربي من هذه التغطية ترغم هذا المواطن، كما أشرنا سابقاً، إلى البحث عن مجراه التفاعلي وتحقيقه بنفسه، وذلك عبر الدخول في نظم إعلامية خارجية (الحيدري، 1991).

طبعاً يثير ذلك قضايا نظرية وعملية شائكة ومعقدة، تترك آثارها على مجمل الممارسة الإعلامية. ليس هنا مجال مناقشتها، لذلك، وكما فعلنا بالنسبة لقضايا أخرى، نكتفي بالإشارة إليها آملين لفت أنظار الباحثين الإعلاميين العرب للاهتمام بها ودراستها.

2. النزعة التحليلية- النقدية والتثقيفية:

ليست الأزمة مجموعة أحداث منعزلة تجري عملية تغطيتها إخبارياً.

إنها تركيب معقد ومتشابك ويضم جوانب وأبعاداً متعددة. وهي لا تحدث في فراغ. بل هي بنت مجتمعها، وعصرها، ونتاج ظروفها. بمعنى أنها تحدث ضمن سياق معين.

إذا كان الطابع الإخباري(الإنبائي– المعلوماتي) هو السائد في المهمة الأولى ذات السمة التعريفية بالأزمة، فإن الطابع التثقيفي (التحليلي – الفكري –النقدي) هو السائد في المهمة الثانية. مع التأكد أن ثمة تداخلاً بين المهتمين وأن الواقع لا يعرف هذا الفصل (التعسفي) الذي يفرضه الفكر الأهداف دراسية وبحثية صرفة.

المعلومة (الحقيقة، الواقعة) بالغة الأهمية للتعريف بالأزمة في هذه المرحلة التأسيسية من مراحل إدارة الأزمة إعلامياً قبل انفجارها وتفاقمها.

ولكنها الآن ليست كافية لوحدها. لا بد من اعتماد منهج تحليلي – تفسيري– نقدي، يتعرض للأبعاد المختلفة للأزمة، ويحلل أسبابها ويلقي ضوءاً على مواقف الأطراف وعميق، وضمن السياق الذي نشأت فيه وتطورت، وفي ضوء الإستراتيجية العامة التي حددتها هيئة الأركان المركزية لإدارة الأزمة.

نرى ضرورة تأكيد ذلك للأسباب التالية:

أ. يتعرض المواطن لكم هائلٍ من المعلومات من مصادر مختلفة ومتنوعة أغزر وأضخم من مقدرته على فهمه واستيعابه. في مراحل سابقة كان يعزى جهل المواطن أو تشوش ذهنه إلى قلة المعلومات، أما الآن أصبح يعزى إلى كثرة المعلومات التي يتلقاها. لذلك غرق المواطن في سيل من المعلومات يجعله مطلعاً على ما يحدث، ولكنه لا يفهم ولا يستوعب، ولا يدرك بعمق وشمولية حقيقة ما يحدث. النزعة التحليلية– النقدية تحقيق هذه المهمة، وتوجد مواطناً يعرف ماذا يحدث، ويفهمه، ويستوعبه.

ب. إن التغطية التفاعلية التي يريدها المواطن المعاصر تحتم اعتماد النزعة التحليلية – النقدية، التي تسعى إلى تقديم خطاب إعلامي غني، ومفتوح وغير ناجز، وغير مكتمل، ولا يدعي العصمة (أي خطاب متناقض تماماً مع الخطاب الإعلامي التوجيهي، والتمجيدي، الفقير والجاهز والمكتمل والمغلق والعقيم، ولكن المعصوم). يقدم الخطاب الإعلامي التفاعلي للمواطن المعلومة منعزلة عن الرأي، كما، يقدم له تحليلاً نقدياً للواقعة وللحدث، عبر فن

صحفي مناسب ومتطور، ويساعده بذلك على أن يكون رأياً موقفاً (وربما سلوكاً في مرحلة لاحقة) بنفسه، ولنفسه، وذلك بعكس الخطاب الإعلامي التوجيهي "التعبوي" الذي يحصر الفرد (ولا أقول المواطن، نظراً لأن هذا النوع من الإعلام لا ينظر إلى هذا "الفرد" كمواطن) في زاوية ضيقة، ويضعه بالتالي بين خيارين: إما قبول الخطاب الإعلامي السلطوي أو رفضه.

ج. إن المعالجة التحليلية — التفسيرية للأبعاد المختلفة للأزمة (الحضارية والنفسية والاقتصادية والعسكرية.....الخ.) تشحن التغطية بمضمون يثري معرفة المواطن بالأزمة، ويعمق فهمه لها، ويحشد حول هذه التغطية قوى وشرائح واسعة ومهتمة ومعنية بالأبعاد المختلفة للصراع إن من شأن ذلك ليس فقط أن يجعل المواطن مطلعاً على أخبار الأزمة، ومدركا وفاهماً ومستوعباً لأبعادها وأسبابها وتاريخها وعواملها، بل ومحصناً أيضاً (وهذه مسألة مهمة جداً في المراحل التالية من تطور الأزمة وما تتميز به شن حملات دعاية مضادة) ضد تأثير أي خطاب إعلامي مختلف، وذلك لأنه أصبح يقف على أرض صلبة، بناها بنفسه ولنفسه من هلال المعلومة الصحيحة والتحليل السليم.

نشر بهذا الصدد إلى ضرورة الاعتماد على الخبراء والاختصاصين وقادة الرأي. إذا لا تستطيع وسيلة الإعلام المعاصرة، مهما امتلكت من كادر مؤهل، أن تنجز لوحدها هاتين المهتمين، ولا نرى ضرورة ذلك. بل العكس تماماً، نؤكد أهمية أن تعتمد الوسيلة الإعلامية في هذه المرحلة التأسيسية (وكذلك في مراحل لاحقة، كما سنرى) على الخبراء والاختصاصيين والأكاديميين وقادة الرأي وعلماء الدين، القادرين والمؤهلين على تقديم ثقافة الأزمة وفق النزاعات التحليلية — التفسيرية — النقدية. إن هذا من شأنه أن يثري الخطاب الإعلامي، وأن يزيد من مصداقيته ومن قوة إقناعه، وبالتالي من مقدرته على الوصول والتأثير وتحقيق الأهداف.

ويَجْدر بهذا الصدد تأكيد الأمور التالية:

1. أن يتم ذلك كله وفق المنظور العام الذي حددته هيئة الأركان المركزية.
2. تقود المؤسسة الإعلامية المعنية هذه العملية (هي التي تختار الشخصيات، وتحديد الموضوعات، وتوجه الحوار وتقوده....الخ).
3. الحرص على ألا يؤدي التنوع والتعدد في الآراء ووجهات النظر إلى التشوش والتفتت، بل إلى تجنب أحادية النظرة والرأي، وتجنب الاقتصار على المعالجة الجزئية، أو التركيز على أبعاده معينة وإهمال الأبعاد الأخرى.
4. تجنب الغرق في العموميات، وتجنب استخدام الشعارات البراقة، والتركيز بدلاً من ذلك على بذل جهود جدية للحصول على المعلومات الغنية والمتنوعة، وللمتابعة والتوضيح والتفسير. واستخدام فن إعلامي جدي وجذاب ومتطور.
5. الحرص على مراعاة المستويات المختلفة للشرائح المختلفة من الجمهور ومراعاة الخصائص المختلفة للوسائل الإعلامية، وتحقيق قدر من التنسيق والتكامل بين مختلف هذه الوسائل.

- البعد اللغوي للأزمة حرب المصطلحات:

تشمل عملية التأسيس لإدارة الأزمة إعلامياً ليس فقط الحسم المعلوماتي والفكري، بل أيضاً حسم البعد اللغوي للأزمة. يجب أن يكون واضحاً أن اللغة ليست محايدة، وأن الكلمات عبارة عن أوعية للمعاني، وأن للكلمة دلالات اتصالية مختلفة (التذكر جيداً الأسماء التي أطلقتها "إسرائيل" على حروبها ضد العرب: حرب التحرير، حرب الأيام الستة، حرب يوم الغفران).

ولذلك يصاحب كل أزمة صراع حول نوعية المصطلحات المستخدمة، أو حول الممون الذي يحتويه المصطلح الواحد. نرى ضرورة أن تحسم هيئة الأركان المركزية أمرها، وأن تحدد مصطلحاته (السياسية والعسكرية والجغرافية.....الخ.) وأن تعميم هذه المصطلحات، وأن تشرف القيادة الإعلامية على استخدامها في وسائل

الإعلام كافة، وحتى في المساهمات التي يقدمها كتاب من خارج المؤسسات الإعلامية.

مصاعب ومخاطر:

تبرز في هذه المرحلة مصاعب عديدة يمكن تصنيفها على النحو التالي:

1. مصاعب موضوعية: أبرزها طغيان السياسي (أو العسكري إذا كانت الأزمة ذات طابع عسكري وأدت إلى بدء عمليات عسكرية) على الإعلامي، وعدم تأمين الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية، وعدم وضوح الأزمة، وانعدام أو قلة المصادر المعرفية المتعلقة بالجوانب المختلفة، أو غياب التنسيق بين الأطراف المعينة بالأزمة.
2. مصاعب ذاتية – إعلامية: أبرزها عدم فهم الإستراتيجية العامة المحددة لإدارة الأزمة، وعدم المقدرة على رسم خطط وبرامج مناسبة تلائم الوسائل والجمهور، والعجز عن تحقيق التنسيق والتكامل بين الوسائل المختلفة، والافتقار إلى كادر إعلامي يتمتع بمستوى مهني مرتفع، وسيطرة الإعلام البيروقراطي، إعلام الضجيج، وإعلام الموظفين.

المبحث الثالث

دور الإعلام أثناء أدارة الأزمة

ونظراً لكثرة الأزمات وتنوعها وتصاعد حدتها، تبرز أهمية الدور الذي تقوم به وسائل الإعلام في مصاحبة الأزمات، سواء من حيث دورها في إحداثها أو المساهمة في تفاقمها أو حلها. وتتباين الرؤى حول أهمية وحدود الدور الذي تلعبه هذه الوسائل إنه أمر مطلوب ولاسيما في حل المشكلات كتلافي خطر الأزمات لأنه من غير المجدي ترك الأمور للتجربة أو الخطأ أو الارتجال وعليه فالتخطيط من المرتكزات الأساسية للعملية الإعلامية.

فالإعلام نشاط إنساني أساسة الفكرة ومشاركة وإقناع عن طريق بث المعلومات والحقائق والأخبار والأرقام والإحصائيات، وهنا يبرز عنوان آخر مرادف لكلمة الإعلام وهو الاتصال الجماهيري مع وضوح الفرق بين الإعلام الذي يفترض فيه الموضوعية والحياد وبين الدعاية التي تتبع أسلوب الإغراء والإثارة وتحريك العواطف.

- فالإعلام يفترض فيه مواكبة الثقافة والحضارة القائمة والارتقاء بمستوى الرأي العام بيئياً وحضارياً وبناء المعارف وتجسيد التعقيدات.

ونظراً للأهمية وسائل الإعلام لكونه ثورة رابعة لأنه مرتبط بالتطورات العلمية والتكنولوجية المسهمة في توسيع الآفاق وبناء العواطف وشد الجمهور، مع المقارنة بين تأثير التلفزيون والمدرسة والجامعة ببعديه، وتوسيع مجالات الحياة والبعد الاقتصادي لأن أي تدفق إعلامي سيجعل من الناس قادرين على فعل الكثير[1].

(1) مشعان الشاطري،دراسة الدور الإعلامي أثناء الأزمات.الموقع http://www.hrdiscussion.com/hr32793.html

فإن وسائل الإعلام، بشقّيها التقليدي والجديد، تمثل فاعلا محورياً في صياغة عالم اليوم، فإنه يمكن أن تلعب دورا توعوياً وتربويا مهما في خلق وعي بالأزمات من خلال الإخبار والشرح والتفسير، أو الميل إلى تغطيتها بطريقة درامية إثارية يغلب عليها التسطيح وتغييب وعي الأفراد. إن الاختيار بين هذين النمطين، هو الذي يجعل الإعلام يتموقع ضمن الفاعلين الساعين إلى تجاوز الأزمات، بعدين عن أولئك الباحثين عن تضخميها واستثمارها في الحصول على عائدات آنية.

وهنا يمكن طرح بعض التساؤلات على النحو الآتي:

- كيف يكون الإعلام، بوصفه، مجالاً بحثياً وممارسة مهنية، أداة فاعلة في إدارة الأزمات والسيطرة عليها ؟
- بمعنى آخر هل هناك "ثقافة" معرفية ومهنية خاصة تؤهل الإعلاميين للتعامل مع الأزمات؟
- كيف يتم توظيف الإعلام وإدارته أثناء حدوث الأزمات؟
- هل يقتصر الأمر على المهنيين أم أن الأمر يتعدى إلى الأكاديميين؟
- وما دور كل منهما ؟
- هل تتعامل وسائل الإعلام مع الأزمات بغض النظر عن طبيعتها: مالية، اقتصادية، صحية، بيئية، رياضية، ثقافية، سياسية، اجتماعية؟
- هل تتساوى وسائل الإعلام في تأثيرها وتوجيهها للأزمات؟
- ما هي علاقة الخصوصيات الظرفية للأزمات بطريقة تناول وسائل الإعلام لها ؟
- هل هناك اختلاف بين وسائل الإعلام التقليدية والجديدة في تغطية الأزمات؟
- هل تؤثر الأزمات على وسائل الإعلام بطريقة تمس جوهر نشاطها المهني، وآلياتها التنظيمية، وطبيعة أشكال خطابها ؟
- كيف تتعامل وسائل الإعلام مع الأزمات المتنوعة؟

- وأخيرا ماذا عن الموضوعية المعنية والالتزام بخدمة الحقيقة والأمن والاستقرار في العالم[1].

يمكن أن نتناول دور الإعلام اثناء الأزمة من اربع وجهات نظر[2]:

المطلب الأول: دور الإعلام اثناء الأزمة من وجهة نظر المنظّمات:

ترى أغلب المنظّمات انّ الأجهزة الإعلاميّة تُسيطر على المعلومات،و تعمل كمرشّح لما يتلقّاه الجمهور من اخبار وكيفيّة تفسيرها للأزمات، من خلال تناول الإعلام أو عدم تناوله لقضايا يمكن أن تؤثّر على السّياسات العامّة الّتي تُتّخذ وكيفيّة تنفيذها والمعلومات الّتي يتمّ تغطيتها ورؤيتهم وآرائهم والنّغمة الّتي يقدّمون بها الموضوع يمكن أن تحدّد أو تُظهِر الأحداث وتشكّل اتّجاهات الرّأي العام لذا لابد من وضع الأسس عند تصميم خطة إعلامية للأزمات:

1. إعداد الخطة في ضوء الاستراتيجيات العامة لإدارة الأزمة وضمن حدود توجهات السياسة العامة.
2. وجوب تناول الخطة الإعلامية لمراحل الأزمة، بحيث يكون لكل خطة مرحلية إستراتيجيتها ومنطلقاتها وأهدافها ووسائل متابعتها وتقييمها.
3. تحديد الجمهور المستهدف في كل مرحلة من مراحل الأزمة، وكذلك وسائل وأساليب توجيه الرسائل الإعلامية ضمن الخطاب الإعلامي لإدارة الأزمة.
4. تركيز الخطط على الصور الذهنية الإيجابية للمنظمة، مع إظهار اهتمامها بأفراد المجتمع وأسر الضحايا ومن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالأزمة.
5. التعامل بمصداقية في نقل الحقائق إلى كافة وسائل الإعلام واختيار الوقت المناسب لضخ المعلومات إلى أجهزة الإعلام بما لا يعوق مسار عمليات التصدي للأزمة.

(1) مشعان الشاطري،مصدر سابق http://www.hrdiscussion.com/hr32793.html

(2) د.هشام عوكل،" أستاذ الإعلام وإدارة الأزمات الجامعة الحرة هولندا.

6. الاستعانة بالخبراء والمتخصصين والأكاديميين وأصحاب الرأي في تصميم وتنفيذ ومتابعة الخطط الإعلامية للأزمات.
7. أهمية تضمن الخطة الإعلامية أساليب متابعة تطورات الأزمة ورصد مساراتها الواقعية للتعامل معها بحكمة.
8. متابعة الخطة الإعلامية لما ينشر في وسائل الإعلام الصديقة والمحايدة والمعادية لتحديد أساليب الرد والتعقيب عليها وتحصين الرأي العام من أهدافها إذا كانت خبيثة.
9. أن تتضمن الخطة الإعلامية إنشاء مركز إعلامي للأزمة كوعاء تصب فيه كافة أقنية المعلومات الأزموية، ولرصد أصداء الأزمة المحلية والإقليمية والعالمية، على أن يكون مزوداً بكافة الأجهزة وتقنية الاتصالات الحديثة في الجانب الإعلامي لاستقبال المعلومات وتخزينها وتحليلها، ومن ثم يدفعها كمخرجات إعلامية صادقة.
10. ضرورة اشتمال الخطة الإعلامية على أسلوب الإدلاء بالتصريحات الأزموية وتحديد المسؤول عن ذلك.

المطلب الثاني: دور أجهزة الإعلام أثناء الأزمة من فريق إدارة الأزمة:

يكون ضمن الحقائق التالية لفريق أدارة الأزمة توافر المعلومات وتجزئة الاختصاصات وتنوع المسؤوليات وفق إدارة الأزمة التنظيمي ويحتاج ذلك إلى مقر إدارة الأزمة وهو غرفة العمليات وموقع الحدث وهو مسرح الأزمة.

وشروط غرفة العمليات تكون في المكان السري، الصعب الاختراق والمجهز بأحدث الوسائل والأدوات، والمناسب سعة وأجهزة والتي تمكن من تحقيق رؤية شاملة ودقيقة للأحداث وتطوراتها لتوسع دائرة الكم المعرفي على حساب تناقص الكم المجهول.

أما موقع الحدث فهو مكان الأزمة وعناصر إدارتها وتحتاج إلى عقل ومنطق بعيد عن العواطف.

ومهارات فريق إدارة الأزمة هو صفاء ذهني وقدرة على صناعة القرار واهتمامات المساهمين والحلفاء والمشاركة في صنع القرار والاتصال الواضح والإجابة الدقيقة والأمانة والقدرة والاستجابة السريعة واستخدام الموارد المتاحة وتحمل ضغوط الوقت والعمل بنظام الفريق بمرونة وتفكير إبداعي ولفريق إدارة الأزمة شروط هي المهارة ورباطة الجأش والطاعة العمياء والوعي والحرص والتضحية بالذات والولاء.

1. **الإعلام والرأي العام أثناء الأزمات:**

الرأي العام ظاهرة اجتماعية قديمة نالت الاهتمام والتطور حتى أصبحت علماً له نظرياته وفلسفاته وتقنياته وأساليبه وشروط الرأي العام هي أن يكون رأي الأغلبية وأن تكون الأغلبية مثقفة وواعية وضرورة وجود مشكلة أو قضية وتوافر مناخ من الحرية وللرأي العام مدرستان بورجوازية واشتراكية وأهمية الرأي العام تظهر في الأزمات الكبيرة أو في القضايا ذات الصلة مباشرة بحياة الناس وقواعد الرأي العام في آراء الناس ووجهات نظر متنوعة وأثر في الحياة وحساسية تجاه الأحداث وتأثر بعوامل ثقافية وتربوية وهو ظاهرة فكرية ديناميكية الحركة ونتاج اجتماعي لعملية الاتصال والاتصال المتبادل.

2. **أساليب قياس الرأي العام للفريق إدارة الأزمة:**

عبر توافر المتطلبات التالية:

- وسائل إعلام فاعلة مع وجود أحزاب ومنظمات وجمهور واسع وإبراز الاختلاف بين الرأي العام والرأي الاجتماعي.
- استطلاع الرأي العام يتم بالاستفتاء والتحليل والملاحظة وقياس الرأي العام بالأزمات يكون عبر المقابلات مع الجمهور أو مسح أو قياس لمدى فعاليته مع الأزمة وإعداد استمارة تقييم للآراء ومسح كيفية التعامل مع وسائل الإعلام وتخصيص خطوط ساخنة لآراء الجمهور والرقابة وضوابط التعبير.

- اهمية تغير اتجاهات الرأي العام في الأزمات وجوهر ذلك يكون عبر الحوار وهو حق إنساني شامل مع حق الاجتماع والمناقشة والحصول على المعلومة والثقافة والاختيار والخصوصيات ورصد أهم ملامح التطورات المنهجية الحديثة للرأي العام التي تجدد الاستراتيجيات للأزمة دون الوقوع بالخطأ ويتم تقييم ذلك بالإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل هنالك من مشكلة؟
- ماذا حدث في نهاية المطاف ومدى تأثير ما حدث في سمعة المنظمة؟
- وهل يؤثر في امتداد وتوسع الأزمة؟
- وكيف يتم الإعداد للسيناريوهات الأسوأ؟
- وكيف ترى الجماهير الأزمة من الخارج؟

3. اهمية التخطيط الإعلامي لفريق إدارة الأزمة في مواجهة الأزمات:

إنه التخطيط المعد والمدروس الذي يقسم ويشتت العناصر المسببة وغير الجيدة يساعد في استفحال الأزمات وهو تخطيط فاشل عشوائي. تكمن إدارة الأزمات في صميم السياسات الإعلامية المختلفة وتشمل جوانب الحياة العامة كافة بما فيها مفهوم الأمن وعلاقته بالأزمات وصعوبة تعريف الأمن نتيجة الغموض والخصوصية واختلاف الموقع العلمي وانعدام وحدة المفاهيم، ومن هنا برز الارتباط الوثيق بين الأمن والأزمات ومنها الأزمة الأمنية والتي هي خلل مفاجئ أو حالة توتر تؤثر في الكيان.

الأزمة الإعلامية تستدعي تحقيق الأمن الإعلامي عبر إيجاد قدر من الصناعات الإعلامية وتقديم خطاب إعلامي متطور ومقنع مع تعاون مثمر.

4. الإعلام الحر:

هو الانطلاق بحرية في الرأي والكلام والتعبير وهذا يحتاج إلى تطبيق دستوري فاعل للكلمة الحرة وقد سادت مجموعة من الأفكار المضللة للمفاهيم والرأي منها الرأي والرأي الآخر- حرية الإعلام وميثاق الشرف الإعلامي- الصحافة الحرة...) والناس هنا لا يدرون ما وراء هذه الأكمة من كذب وزيف وخداع... ونصل إلى حقيقة مفادها أن الحريّة في وسائل الإعلام الغربية هي حرية البعد الواحد اي أن تقول كل شيء في اتجاه واحد محدد وغير مسموح لك التكلم بحرية في مجالات محرمة.

التحيز الإعلامي بأشكال متعددة منها تفضيل وجهة نظر معينة مع أدلة صحتها أو عرض الحقائق المقصودة دون بيان أو وجهة النظر الأخرى أو استخدام لغة معينة تؤدي إلى تكوين الحقائق.

5. الوعي الأمني:

هو أساس كل عملية فكرية تربط الإنسان بالعالم الخارجي وهو إدراك عميق لقيمة الأمن، والتوعية الأمنية تستمد اهميتها من أهمية الأمن في حياة الشعوب وإتساع نطاق الأمن الشامل ودور المجتمع في توفير الأمن وحمايته وخطوة الجهل بأهمية الأمن وحيويته ودور الأجهزة الأمنية والتوعية القائمة على قاعدتين الأولى تنمية الوعي للحماية الذاتية ضد الجريمة والثانية الإسهام في مكافحة الجريمة التي تصب في مصلحة المواطن.

لا شكّ أنّ الإعلام يمثّل بؤرة اهتمام الرّأي العامّ عند حدوث أزمة، والإعلام يمكن أن يلعب دوراً جدّيًا وحيويًا في التّوعية بالأزمات المحتملة. ودور الإعلام الرّئيسي من وجهة نظر المسؤولين والمشتغلين بالإعلام هو التّأكيد على صالح المواطن وتبصيره لكلّ ما يمكن أن يضرّه، وخلق إحساس بالمسؤوليّة الجماعيّة وتأكيد روح التّكامل والتّعاون.

ويسعى الإعلام عند حدوث الأزمات إلى الحصول على المعلومات اللاّزمة، والقيام بالاستعانة بالخبراء لإجراء التّحليلات والتّعليقات، والهدف هو خلق رأي عامّ واع ومهّيأ لامتصاص ما حدث[1].

ومن الضّروريّ في كلّ مرحلة من مراحل الأزمة إعداد تقرير إعلاميّ يتناول جميع عناصر الأزمة وتأثيرها، وخاصّة فيما يتعلّق بالجمهور والرّأي العامّ، ويجب العمل على توفير المصداقيّة مع الجمهور والّتي تعتمد على احترام ذكائه وعدم الاستهانة بقدراته على التّمييز، وعلى التّعرف على النّغمة الصّحيحة والعزف على الوتر الحسّاس، دون إثارة مُبالَغ فيها للمشاعر والّتي ينبغي أن يكون هناك قدر كاف من المعرفة بها من جانب المسؤولين بالإعلام.

المطلب الثالث: الاعتبارات الّتي يجب مراعاتها أثناء التّعامل مع الإعلام عند حدوث أزمة بالمنظّمة:

إنّ العلاقة بين أجهزة الإعلام وفريق إدارة الأزمات يجب أن تتمّ معالجتها بدرجة عالية من الدّقة والحيطة والحذر، وهناك بعض الاعتبارات الّتي يجب مراعاتها أثناء التّعامل مع الإعلام عند حدوث، أزمة بالمنظّمة:

- يجب تلبية احتياجات أجهزة الإعلام الّتي تتطلّب معرفة الحقائق بسرعة ودقّة ووضوح.
- الإعلان عن الحقائق وتطوّرات الموقف بصورة واضحة لا تقبل الالتباس حتّى لا يحدث تحريف فيها.
- الاعتراف بالأخطاء وتوخّي الأمانة والصّدق في نقل المعلومات، وتوضيح أسباب حدوث الأخطاء لأنّ إنكارها ومعرفة الإعلام بها من جهات أخرى يمكن أن يؤدّي إلى موقف غير مستحقّ من جانب الإعلام في تغطية الأزمة.
- مواجهة الغموض وعدم التّأكد والانفعال المصاحب للأزمات.

(1) د. ابراهيم فواز الجباوي (الإعلام والرأي العام أثناء الأزمات) دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر بيروت سنة 2010 ص25-27

- عدم اتّخاذ المنظّمة موقف الدّفاع عن النّفس والإجابة على التّساؤلات بثقة ومصداقيّة.
- إعداد قائمة بالإجابات عن الأسئلة المتوقّعة مثل عدد الوفيّات أو الإصابات والخسائر وقت الأزمة.
- يجب محاولة كسب ثقة وتعاون وتعاطف الإعلام والموظّفين والرّأي العام.
- الاستعانة بالمحامين والخبراء لتحديد الوسيلة الّتي يمكن بها معالجة الموقف وإعداد المذكّرات والتّصريحات اللاّزمة للإعلام.
- مصداقيّة التّعامل مع الإعلام بلا تضخيم ولا تصغير للأزمة.
- توفير سجلاّت وإجراءات الأمن الخاصّة بالمنظّمة، وإبراز أيّ تصرّفات بطوليّة للعاملين أثناء مواجهة الأزمة.
- الانتباه للصّور الّتي تأخذها أجهزة الإعلام، فليس للمنظّمة أيّ سلطة على الصّور الّتي أُخذت.

المطلب الرابع: وسائل إعلام الأزمات:

بما أنّ التّهديدات والمخاطر المرتبطة بالأزمة علاوة على ضغط الوقت ترفع من درجة التّوتّر ولاعقلانيّة الجمهور، ومن ثمّ يكون أكثر عرضة للاستهواء والوقوع تحت تأثير الشّائعات، كان من الضّروريّ تكرار الرّسائل التّحذيريّة. وقد أشارت الأبحاث أنّه كلّما زادت المصادر الّتي يسمع منها الفرد رسالة التّحذير والدّفاع كلّما زاد الاعتقاد في مصداقيّته، ولذلك فإنّ استخدام مصادر وقنوات إعلاميّة متعدّدة يزيد من احتمال وصول التّحذير أو المعلومة بالنّظر إلى فئات مختلفة من الجمهور، كما أنّه يؤدّي إلى التّغلب على حالات التّشتّت المعتاد الّتي تنتاب بعض فئات الجمهور ونوضّح فيما يلي أهمّ وسائل الإعلام أثناء الأزمة:

1) الصحافة المكتوبة:

تلعب الصّحف دوراً هامّا في تكوين الرّأي العام، فهي تزوّد الجماهير بالأخبار اللاّزمة لها، تنشر المقالات وتعكس آراء الآخرين، وهي تتميّز بخصائص معيّنة منها:

- أنّها تصل إلى جمهور كبير من مختلف الفئات.
- تُنشر دوريّا بصفة يوميّة.
- تغطّي مساحة جغرافيّة كبيرة في داخل الوطن.
- هي سياسة رخيصة التّكاليف إذا قيست بمدى انتشارها.

ولكن يجب أن يُؤخذ في الاعتبار أنّ قارئها يحتفظ بها لوقت قصير ولا يتعدّى اليوم الّذي صدرت فيه.

وموقف الأزمة كثيراً ما يؤدّي إلى دوافع صراع في العلاقات بين الصّحفيّين ومسئولي الاتّصالات أو العلاقات العامّة، فإذا ما سعى هؤلاء من أجل التّقليل من الآثار السّلبية، فإنّ الصّحفيّين يسعون هم أيضاً من أجل إجراء سبق صحفي منافس من أجل إحداث قصص إخباريّة مثيرة، لذا كان لزاما على المنظّمات أن تكون درجة استجابتها في نقلها للأخبار بنفس سرعة الصّحفيين أو أكثر سرعة من أجل الحفاظ على صورتها.

ويمكن للمنظّمة استخدام عدّة وسائل للاتّصال بالصّحافة منها:

- النّشرات الصّحفيّة.
- المؤتمرات الصّحفيّة.
- الإعلان.

إنّ الإعلان في فترة الأزمة له خصوصيّاته، وهي تتمثّل فيما يلي:

- ✓ خاصيّة الوقت: فالإعلان يستدعي السّرعة، وقابليّة الاستجابة السّريعة، إذ يمكن أن يُدرَك في مهلة زمنيّة وجيزة ويمسّ جمهوراً كبيراً.
- ✓ خاصيّة التّماسك: حيث أنّ الإعلان يضمن استمراريّة الرّسالة مع القدرة على المراقبة، فهو يسمح بإصدار رسالة معدّة مسبقا بدون مخاطرة التّشويه، ومراقبتها تسمح بالتّحقّق من المحتوى.

✓ خاصيّة الاستيلاء على الرّأي العام: فالإعلان يسعى للفوز بقلب الرّأي العام.

2) التّلفزيون:

تهيمن النّشرة المتلفزة على الرّأي العام، وتكون الكلمات في هذه الوسيلة أقلّ أهميّة بالنّظر إلى الصّورة، كما أنّه لا يتمّ الإثبات والتّوضيح بل عرض المعلومات فقط، لذا فعلى المنظّمة استعمال هذه الوسيلة من أجل الحدّ من جانبها السّلبي هذا.

إذن فعلى المنظّمة إمداد التّلفزيون بمعلومات وصور لتطوّر الأحداث مع التّركيز على إصلاح وتقليل نتائج الحدث على المتأثّرين به، وذلك حتّى تتوقّف تلك الوسائل عن نشر المعلومات والصّور الأولى للأزمة، والّتي تكون في العادة أسوأ ما تمّ التقاطه من صور، وهنا يفضّل التّركيز على وجود المسئولين في موقع الحادث وفي الحقيقة فإنّ هذه الوسيلة يتمّ استعمالها عند حدوث أزمات خطيرة تهيمن بدرجة كبيرة على الرّأي العام.

3) الإذاعة:

أصبحت الإذاعة في عصرنا الحديث من أهمّ وسائل الاتّصال إلى جانب التّلفزيون، فما زال للبرامج الإذاعيّة دور كبير في حياتنا اليوميّة. وتُعتبر هذه الوسيلة وسيلة اتّصال جيّدة في حالة الأزمة، لأنّ لها خاصيّة التّنظيم والتّكرار للأخبار بصفة أحسن من التّلفزيون والصّحف. لذا ففي حالة الأزمة يمكن إمداد الإذاعة بتسجيلات صوتيّة للمتحدّث الرّسمي باسم المنظّمة.

4) الانترنت:

تسمح الانترنت بإبقاء ملفّ الأزمة الّذي تعدّه المنظّمة وتنشره على موقع خاصّ بذلك– على المدى الطّويل – فهي تمنح مجالاً غير محدود من أجل وضع

المعلومات المفصّلة، وتسمح بالاستعمال المباشر، ولكنّها لا تمسّ عددا كبيرا من الجمهور.

هذه الاستراتيجيات وغيرها تعد محطات هامة في التعامل الإعلامي مع الأزمات، ومنها ندرك البعد الخطير والاستراتيجي لإعلام الأزمات، والدور الحيوي الذي يؤديه خلال هذه الفترة الحرجة التي تطبع كل الظروف المحيطة بها بطابع التوتر والقلق والارتباك والخوف من المجهول وتوقع الأسوأ[1].

غير أن الواقع يثبت أن وسائل الإعلام لا تضطلع بهذا الدور الرائد المنوط بها في كل الأزمات، ولا تلتزم بالرسالة الإنسانية المنتظرة منها في كل الأحوال، ويصدق عليها في هذا المقام المثل القائل أنها سلاح ذو حدين، فمثلما هي قادرة على احتواء الأزمات وإعلام الجمهور وطمأنته وتعبئته ورأب الصدع وتوحيد الصفوف والتخفيف من الآثار السلبية والمساعدة على إعادة البناء، فإنها في الوقت ذاته يمكنها أن تصنع الأزمات وتؤججها وتنشر الفوضى وتروج للإشاعات وتثير النعرات الطائفية والحزازات القطرية والفتن المذهبية، وتخرج الأحقاد والضغائن، وتؤلب القوى على بعضها، وتتسبب في كثير من المصائب والقلاقل والاضطرابات التي قد تفضي إلى ما لا تحمد عقباه.

(1) د. إبراهيم فواز الجباوي (الإعلام والرأي العام أثناء الأزمات) دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر بيروت سنة 2010 ص40-41

المبحث الرابع
دور الإعلام بعد الأزمة

الأزمة حدث هام يترك اثاره العميقة على مختلف جوانب الحياة في البلاد. والأزمة كما أشرنا سابقاً، هي لخطة في سياق. وإذا كانت الأزمة قد خفت أو انتهت، فإن السياق مستمر، وبالتالي فإن آثارها ذات حضور قوي، وبالتالي تمارس تأثيراً.

اشرنا سابقاً إلى ضرورة ان يمهد الإعلام في المرحلة السابقة إلى النتائج المتوقعة للأزمة، بغض النظر عن طبيعة هذه النتائج. وهنا نرى ضرورة أنجاز المهام التالية:

1. عدم التوقف فجأة عن الاهتمام بالأزمة، وعدم ترك الجمهور في فراغ قد تسعى لملئه مصادر أخرى. درجة التركيز قد تختلف، كما أن موقع الأزمة في تراتب اهمية الأحداث قد يختلف أيضاً، ومع ذلك يجب التدرج في تخفيف التركيز على الأزمة. إن كثافة التغطية في المرحلة السابق يفرضها احترام الصراع وتفاقم الأزمة. أما كثافة التغطية في المرحلة السابقة يفرضها احتدام الصراع وتفاهم الأزمة. اما الآن الأزمة قد خفت او انتهت، وربما استجدت أمور جديدة، وبالتالي بزرت قضايا هامة، الأمر الذي يحتم تراجع موضوع الأزمة على سلم الأولويات.
2. نرى ضرورة التركيز في هذه المرحلة من إدارة الأزمة إعلامياً على استخلاص العبر والدروس والنتائج من الأزمة. انقشع الضباب الآن، وخمد غبار الصراع، وخف التوتر، هدأت الأعصاب، وتكشفت الأمور والحقائق. باستطاعة الإعلام، معتمدة على كوادره، وعلى قادة الراي، وعلى الخبراء والاختصاصيين، تقديم رؤية معمقة للأزمة وللدروس المستفادة منها. إن هذا من شأنه ان يساهم في ترسيخ التأثير الذي استهدافه الإعلام في المرحلتين السابقتين، وتدعيم الاتجاهات التي أوجدها لدى الجمهور.

نرى ضرورة إجراء عملية تقييم شاملة لإدارة الأزمة إعلامياً. تشمل هذه العملية الإجابة عن تساؤلات كثيرة وهامة:

- كيف كان الأداء الإعلامي عموماً؟
- مدى واقعية ومرونة البرامج الموضوعة، ومصاعب تنفيذها، واستجابة الجمهور، ومجابهة الإعلام المضاد....الخ. ورفع دراسة شاملة عن التجربة كلها إلى هيئة الأركان المركزية.

المبحث الخامس

مواجهة الحملات المعادية والشائعات

1) مجابهة الحملات الإعلامية المعادية[1]:

يتعرض الرأي العام المحلي لدعاية مضادة قوية ومكثفة ومتعددة المصادر.

وتشكّل، مهمة مجابهة هذه الدعاية المضادة إحدى المهام المركزية للقيادة الإعلامية المركزية في المراحل المختلفة من تطور الأزمة.

يمكن تحديد أبرز سمات هذه المجابهة على النحو التالي:

أولاً– إن الأسلوب الأنجع والأقوى والأشد تأثيراً من جميع الأساليب المستخدمة لمجابهة الحملات الإعلامية المعادية يتمثل في تقديم خطاب إعلامي غني وموضوعي وجذاب، ويتمتع بقدر كبير من الوثائقية والمصداقية.

ثانياً– اليقظة المستمرة والمراقبة الدقيقة لإعلام الخصم مسألة بالغة الأهمية في إدارة الأزمة إعلامياً. أكدنا سابقاً أن واحدة من المهام الأساسية لهيئة الأركان الإعلامية المركزية وهي مراقبة ومتابعة إعلام الخصم وإعلام الأطراف ذات الصلة بالأزمة.

ويمكن تحديد طبيعة هذه المهمة على النحو التالي:

1. متابعة وتسجيل الخطاب الإعلامي للخصم.
2. دراسة وتحليل شكل ومضمون الرسائل الإعلامية التي يواجهها الخصم للداخل والخارج.

---

(1) أديب خضور، الإعلام في الأزمات، مرجع سبق ذكره ص100 وما يليه...

3. تحديد الجماهير التي يستهدفها إعلام الخصم، والأماكن التي يركّز عليها، ويوجه إليها خطابه.
4. اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص كيفية مواجهة هذا الإعلام المضاد.
5. وضع الخطط والبرامج العامة والتفصيلية الكفيلة بتحقيق مجابهة فعالة.
6. تبليغ الوسائل الإعلامية المختلفة بهذه الخطط والبرامج.
7. تحقيق أقصى قدر ممكن من التنسيق والتفاهم أثناء ذلك مع فرق العمل في المؤسسات الإعلامية المختلفة.
8. متابعة عملية إنتاج الخطاب الإعلامي القادر على إنجاز المهام المطلوبة، وعلى تحقيق الخطط والبرامج الموضوعة، بما يتناسب مع خصوصية كل وسيلة، ومع الجماهير المستهدفة.

ثالثاً– التطبيق الخلاق والمبدع لأساليب الدعاية المضادة. تختلف أساليب الدعاية المضادة وتتنوع وفقاً لطبيعة الأزمة، استرتيجية إدارتها، ومستوى المنظومة الإعلامية.

ومع ذلك يمكن الاسترشاد بالأساليب التالية:

1) السَبق: السعي دائماً لاستخدام أحد الموضوعات قبل أن يستخدمه الخصم.
2) الدعاية المضادة المباشرة: الإجابة على مزاعم وإدعاءات الخصم مباشرة وتفنيدها.
3) الدعاية المضادة غير المباشرة: تقديم موضوعات جديدة مناسبة تُكَذّب الخصم ضمناً وتلميحاً.
4) التحويل: بمعنى جذب المخاطب لتحويل اهتمامه عن الموضوع الأصلي لدعاية الخصم.
5) الصمت: تجاهل مزاعم العدو.
6) تصغير شأن الموضوع: التقليل من أهمية ما ترَكّز عليه دعاية العدو.

7) استخدام التقنيات والطرق والأشكال المناسبة لتحقيق هذه الأساليب وفق الظروف الملموسة للأزمة وتطورها، وفق مضمون وشكل دعاية الخصم، وطبعاً بما يتناسب مع طبيعة الجمهور المستهدف، ونوعية الوسيلة المستخدمة.

ومن التقنيات الشائعة في هذا المجال:

أ. تحديد أفكار الخصم.

ب. مهاجمة نقاط الضعف في دعاية الخصم.

ج. عدم مجابهة دعاية الخصم وهي في أشد قوتها.

د. الرد على دعاية العدو بالوقائع والحقائق، مهاجمة الخصم والتهوين من شأنه، وحتى الاستهزاء به حين يكون ذلك مناسباً وممكناً.

ه. الحرص على امتلاك زمام المبادرة.

و. إتقان فن الاعتماد على الخبراء والاختصاصيين وقادة الرأي للاستفادة منهم في إنجاز ذلك كله.

2) التعامل مع الشائعات أثناء الأزمة:

تقع الشائعات موضوعياً ضمن الأطر العامة للحرب النفسية وللدعاية والدعاية المضادة. إن فهم المعطيات النظرية المتعلقة بالشائعة هو المنطلق الأساسي الذي يحدد الإطار العام لمواجهتها.

الشائعة سلوك اجتماعي (وإعلامياً هي، بمنظور ما، خبر)، وهي، ككل سلوك، تصدر عن دافع، وتهدف إلى غاية، وتسلك سبيلاً معيناً يحمل الطابع المميز للمجتمع في لحظة معينة. ولذلك تُعتبر الشائعة وليدة مجتمعها، وتعبيراً عميقاً في ظروفه النفسية والاجتماعية والاقتصادية، وهي مفتاح ذهبي لدراسة المجاهل العميقة لهذا المجتمع (بوستمان). بهذا المعنى تمثل الشائعة عنصراً مهماً في نسيج كل ثقافة من الثقافات البشرية.

والشائعة سلوك قديم قدم التاريخ (زهران،) وهي: تقرير غامض أو غير دقيق، أو قصة، أو وصف يتم تناقله بين أفراد المجتمع عن طريق الكلمة المنطوقة غالباً. وتميل الشائعات إلى الانتشار وفي أوقات الأزمات التي يواجهها المجتمع، وهي تدور دائماً حول أشخاص أو أحداث أو ما يمثل أهمية لأفراد المجتمع في ظل توفر معلومات غامضة عن هؤلاء الأشخاص أو عن هذه الأحداث.

تتعدد تعريفات الشائعة وتختلف، ومع ذلك يمكن استخلاص الملامح الأساسية للشائعة من خلال هذه التعاريف:

تنقل الشائعة شيئاً من الحقيقة، وتنتقل عبر الكلمة المنطوقة، وهي ذات موضوع وهدف محددين، وتزدهر في غياب المعايير الأكيدة للصدق، وغالباً ما تكون بدون مصدر وتُنسَب إلى ضمير الغائب، ويمكن أن تتجسد في أشكال مختلفة (الأغاني، النكت، الرسوم، التمثيل..الخ) (عبد الله، 1997، ص91).

اهتم الباحثون بدراسة الشائعة، وتوصلوا إلى نظريات معروفة. تؤكد نظرية إلبورت بوستمان أن الشائعة تنتشر إذا ما توفر لها شرطان: الأهمية والغموض (نصر)، بمعنى أن قوة الشائعة تتحدد تبعاً لمدى أهمية موضوعاتها بالنسبة للأشخاص الذين يُوجَّه لهم، وتبعاً لمقدار الغموض المقصود والمتعمد المتعلق بمضامينها. وترى نظرية فستنجر، أن الشائعات تُعَدُّ محاولة للتوفيق أو الاتساق بين المعارف المتنافرة التي توجد لدى الناس، والتي نجمَ تنافرها عن آثار اتخاذ القرار أو عن السلوك المضاد للاتجاه (Festinger L,1957) وهناك ثالثاً نظرية كارل يونغ، التي تفترض أن نشر أو إفشاء شائعة عادية لا يتطلب أكثر من حب الاستطلاع والاتجار بالمشاعر والأحاسيس، نظراً لأن الشائعة تتح الفرصة للتعبير عن القلق والعدوان المكبوت والتنفيس. وبلغة التحليل النفسي يُعدُّ إفشاء الشائعات ميكانيز ما دفاعية تهدئ الأنا عن طريق التخفيف من الضغوط غير المريحة التي يتعرض لها والناتجة عن القلق المفرط، ويحب ذلك غالباً علمية إسقاط.

وأخيراً، تحدد نظرية روزنا وأربعة ظروف أو متغيرات توثر في ظهور الشائعات وانتشارها وهي:

1. الغموض العام: تزدهر الشائعات وتنمو في الغموض العام لأنها تحاول تخفيف التوتر الناتج عن عدم الوضوح.
2. الاهتمام بالنتائج: تبرز الشائعات لكي تفسر بعض المواقف الغامضة، ذات الأهمية الخاصة بالنسبة لنا.
3. القلق الشخصي: والمقصود به حالة وجدانية، حادة أو مزمنة، يصحبها أو يقترن بها التهيب والخوف من نتائج سيئة وشيكة الوقوع. وهنا يكون الافتراض مؤداه أن الشائعات تستمر ليس فقط لأنها تستغل فرصة عدم الوضوح المعرفي، الذي قد يكون سائداً لدى الأفراد في وقت معين، ولكن لأنها تتيح الفرصة للتنفيس أو التعبير عن التوترات الانفعالية التي يمكن أن تنسب إلى طبيعة النتائج المتوقعة.

سرعة التصديق: على الرغم من أن الشائعة تنطوي على بعض الوهم أو الخيال، فإنها تشمل على الرغم من ذلك على نواة أو على بذرة للحقيقة يمكن اعتبارها عاملاً مفجراًن وذلك لأن نشر الشائعات يعتمد غالباً على ما إذا كان ناشرها يجد أنها جديرة بالثقة أو يمكن تصديقها. تتعدد أهداف الشائعات وتتداخل وتسعى الشائعات غالباً لتحقيق أهداف معنوية – نفسية، وسياسية وعسكرية....الخ. كما يتم استخدام الشائعات وفق أساليب مختلف. إذ قد تستخدم الشائعات بقصد التفتيت، أو كستار داخلي لتمويه أو إخفاء أمر ما، أو للحط من مصادر الأنباء، أو كمطعم بقصد تبين الحقيقة.

ويمكن تصنيف الشائعات وفق مبادئ التصنيف التالي:

1. سرعة السريان: المعيار الزمني هنا هو أساس التصنيف.

تندرج تحت هذا التصنيف الشائعات التالية:

أ) الشائعة الغاطسة: التي تنتشر لفترة معينة ثم تختفي.
ب) الشائعة المندفعة: التي تنتشر كالشهب في وقت قصير جداً.
ج) الشائعة الحابية: التي تنمو ببطء وفي جو من السرية.

2. دوافع المتلقي وأمانيه: أساس التصنيف هنا هو حاجات وآمال ورغبات الناس. هذا النوع من الشائعات ناتج عن التوقع، ويستند إلى نمط التوتر الواقعي الغالب الذي تنطوي عليه الإشاعة. وهنا نجد الأنواع التالية من الشائعات: شائعات الخوف (وخاصة عندما ينتاب الناس إحساس بالخوف من شيء ما)، وشائعات الكراهية، العدوان، والعنصرية.
3. الاختلاف أو الاتفاق مع معلومات المتلقي ومعتقداته: غالباً ما يكون الأفراد أكثر ميلاً لتقبل الشائعات التي تتفق مع معلوماتهم ومعتقداتهم وقيمتهم، حتى لو كانت هذه المعلومات خاطئة. وفي الوقت نفسه غالباً ما يقاوم الأفراد تصديق الشائعات التي تختلف مع معلوماتهم أو تتناقض مع معتقداتهم وقيمتهم.
4. الواقعية والاختلاف: هنا نجد شائعات تنشأ وتنتشر نتيجة الحدث فعلي، ولكنه غامض وغير مؤكد. وثمة شائعات تبدأ وتنطلق من مفصل محدد أو من علاقة معينة، ثم هناك شائعات القصص والحكايات النموذجية التي تروى دون وجود حقائق أو وقائع تدعمها.
5. مدى عمومية الشائعة: نجد وفق هذا المعيار الشائعات التالية: الشخصية، المحلية، والقومية، والدولية.
6. أهداف الشائعات: يمكن تصنيف الشائعات حسب أهدافها إلى دفاعية وهجومية.

كيف تنشر الشائعات؟

حظيت آليات انتشار الشائعات باهتمام الباحثين. فقد توصلت دراسات بوستمان حول انتشار الشائعات إلى أن هناك عوامل تمثل الأسس أو العناصر النفسية المسؤولة عن انتشار الشائعات، وهي:

1. التسوية وهو مفهوم يعني أنه كلما مضت الإشاعة في رحلتها، فإنها تميل إلى أن تصبح أكثر قصراً، وأكثر إحكاماً، وأكثر سهولة في فهمها وفي روايتها.
2. الإبراز: إنه الوجه القابل للتسوية. وهو عبارة عن إدراك انتقائي، وحفظ انتقائي، وإدلاء انتقائي لعدد محدد من التفاصيل من سياق أكبر. والتسوية والإبراز عمليتان متلازمتان.

التمثل أو الاستيعاب: إذا كانت التسوية والإبراز عمليتين انتقائيتين، فإن التمثل عملية تعمل بفعل العادات والمشاعر والاهتمام الخاص بالمستمع.

أما دراسة شاتر وبورك فقد أوضحت أسباب انتشار الشائعات على النحو التالي:

الدوافع الأساسية: تهدئة التوترات الانفعالية. الإسقاط (الشائعات حلم يقظة بمعنى ما). التخلص من مشاعر الذنب.

1. الدوافع الثانوية: جذب الانتباه التوقع أو الميل إلى الاستباق العدوان.
2. لماذا تنشر شائعات معينة دون غيرها؟
3. الشائعات أخبار: تنتشر الشائعات عندنا تكون معرفة الأخبار محفوفة بالمخاطر. تدور الشائعات حول ما سيتأتي من أخبار وماذا سيفعل الناس.
4. نحن نتكلم لكي نعرف: تمثل الشائعات وسطاً فعالاً للتماسك الاجتماعي بين أعضاء الجماعي.
5. نحن نتكلم لكي نقتنع: يحدث ذلك عندما تساهم عملية نقل الشائعة في خفض قلق وحل الصراع الشخصيين لدى الناقل.

6. نحن نتكلم لكي نخفف عن أنفسنا: الشائعات هي الخطوة الأولى للتخلص من التوتر والانفعال.
7. نحن نتكلم لكي نستمع: تنتقل الشائعة بهدف التسلية وإثارة الفضول.
8. نحن نتكلم بهدف الكلام: تنقل الشائعة لملء الفراغ.

3) جماهير الشائعات:

لكل شائعة جمهورها. ثمة جمهور للشائعة (حسب موضوعها) حينما تتوفر مصلحة مشتركة. وهناك فروق فردية فيما يتعلق بالحساسية لنقل الشائعات أو لتصديقها. قابلية الشخص للإيحاء تعني قابلية لأن يُصدِّق كل ما يُقال. ويقتنع به دون توفر أي دليل منطقي على صحة ما يسمعه. ومن ثم يكون هذا الشخص أكثر عرضه لانتشار الشائعات والتجاوب معها.

الفصل الخامس

السياسات الإعلامية في الأزمات ومفهوم الأزمة الإعلامية

الفصل الخامس
السياسات الإعلامية في الأزمات ومفهوم الأزمة الإعلامية

المطلب الأول: مفهوم السياسة الإعلامية وتطورها:

في بداية العقد الخامس من القرن الماضي بدات الحاجة تظهر لوجود إعلام متخصص يخاطب الجماهير بمنظور التخصص بعيداً عن الشمولية التي اتسم بها المضمون في السابق، وتمثل ذلك في تطور تقنيات الوسائل وتعقد الحياة الاجتماعية وارتباط المجتمعات البشرية بالوسائل بشكل أكبر من ذي قبل لتعلب دور المصدر الرئيسي للمعلومات والترفية على حساب نظم العلاقات الاجتماعية القديمة التي تميزت بالاتصال المباشر.

وجاء ظهور الإعلام المتخصص نتيجة لتطور علم الإعلام الذي يأخذ وضعه كحقل معرفي مستقل عن العلوم الاجتماعية الأخرى في بداية الخمسينات من القرون الماضي في إطار واسع شمل تطور الوسائل من جانب، ومن جانب آخر تطور المجتمعات البشرية، لذلك لم تكن مغامرة "تدتيرنر" في أوائل الثمانينات من القرن الماضي مستغربة، فضلاً عن الوسائل المطبوعة التي سبقت التلفاز بفترة زمنية غير قصيرة.

كما ظهور الإعلام التخصصي كان مجرد استجابة لحاجة المتصلين لحرفية عالية في تحقيق أهدافهم الاتصالية، فلا يستغرب الآن وجود جامعات تعطي شهادات علمية في الإعلام الصحي والرياضي والأسرة وكذلك الإعلام المني مع بداية الألفية الثالثة.

فالإعلام الأمني في إطار هذه المقدمة هو فرع من فروع الإعلام المتخصص نشا في الأصل نتيجة للحاجة إلى حرفيين متخصصين في إعداد رسائل ترعوية ذات تأثير عالمي في المجال الأمني.

ولهذا فإن الإعلام الأمني في مفهومه الظاهر له رجاله وخبراؤه وهو يسهم في المقام الأول بحملات التوعية المتعلقة بالموضوعات الأمنية والتي منها الجريمة والتخريب والإرهاب والمخدرات كما يهتم أيضاً بدراسة الموضوعات الأمنية وتتعامل وسائل الإعلام معها مثل نشر أخبار الجرائم أو دراسة الصور الذهنية لرجال الأمن إلى آخر هذه الموضوعات بالإضافة إلى تعاملها بالتماس المباشر مع الأزمات والكوارث حين وقوعها إما لحماية المجتمع من آثار ونتائج تلك الأزمات أو قد تلعب دوراً آخر من شأنه تأجيج الأزمة ومضاعفة تأثيراتها على المجتمع وحينها يكون قد تحقق هدف مفجري تلك الأزمة بالنسبة للمجتمع الذي تعصف به، بينما يعتبر دوراً إيجابياً بالنسبة لصانعي هذه الأزمة أو تلك.

وبما أن الفلسفة الإعلامية كانت هي الأصل والجذع في رسم السياسات الإعلامية، فإن الإستراتيجية الإعلامية والأمنية وما تتطلبه من سياسات وبرامج وخطط هي الفروع والأعضاء، ولذلك فإن الإستراتيجية توضع دائماً في ضوء الفلسفة واستناداً إليها:

فإن السياسة فإن السياسة الإعلامية تعني تركيباً معقداً من الأفكار والتوجهات والمشاريع والبرامج والخطط التي توضع في كل مجال من المجالات الحياتية للمجتمعات في ضوء الفلسفة والإستراتيجية الإعلامية، ومن اجل تحقيق الأهداف المحددة تعتبر السياسة الإعلامية الأساس الذي تنتهجه وسائل الإعلام لإنجاز تلك الأهداف لذلك تطغى الاهتمامات اليومية العملية على الممارسات الإعلامية وتمنهجاً وتحدد مساراتها وفقاً لنوع وخصائص وشدة كل أزمة.

وعليه فإن السياسات الإعلامية هي تكثيف للفلسفة العامة التي تضبط حركة المجتمع في المجالات كافة وهي بمنزلة الإدراك العميق والشامل والبعيد المدى لدور الإعلام في المجتمع فهي تقوم بتوضيح الإستراتيجية وترجمتها في مجال محدد، أما الخطط والبرامج فهي الترجمة العملية لنهجها في ضوء الظروف والإمكانات وعلى أساس المهمات المطلوب إنجازها في مرحلة معينة وفي مجال معين.

السياسة الإعلامية في نظر خبراء اليونسكو حسب المفهوم الذي تبنته اليونسكو في مؤتمرها الذي عقد عام 1972 في باريس هي:"مجموعة المبادئ والمعايير والقواعد التي تحكم وتوجه سلوك الأنظمة الإعلامية، والتي عادة تشتق (تستنبط) من شروط الإيديولوجيا السياسة والقيم التي ترتكز إليها في بلد ما".

إن جميع مفاهيم السياسة الإعلامية الأخرى، تحتوي وتعتمد واحداً أو عدداً من العناصر التي ضمها تعريف اليونسكو. إضافة إلى أن التعريف المذكور يمثل أحد أنضج وأدق مفاهيم السياسة الإعلامية وأكثرها موضوعية، لما يمتاز به من واقعية وشمول، فهو يضم جميع العناصر التي وردت في هذا المفهوم أو ذاك. كما يعطي لكل عنصر حدوده ودوره في التعريف، وفي التعبير عن جانب من مضمون السياسة الإعلامية التي يعنيها. ويأخذ نهجاً بعيداً عن التناول المباشر لطبيعة أيديولوجيا السياسة السائدة في بلد ما، أو في مكان ما. وهو بذلك أكثر تعبيراً عن العملية الإعلامية، وأكثر بعداً عن التعسف والتزمت النظري.

ووفقاً لهذا المفهوم، فإن السياسة الإعلامية تتناول– ضمناً–:

- النشاط الإعلامي (العملية الإعلامية).
- طبيعة الرسالة الإعلامية.
- صيغ التدخل المباشر في التأثير على السلوك.
- النتائج المتوخاة من عملية التأثير.
- علاقة الإعلام بالحقول الاجتماعية الأخرى.
- صيغ التوازن والتوافق بين الإعلام والأنشطة الرسمية وغير الرسمية.

تتلخص العناصر التي يضمها التعريف في: المبادئ، المعايير، القواعد، التحكم، السلوك الإعلامي، الإيديولوجيا السياسية وكذلك القيم. وكل واحد منها يحتل حيزاً من المضمون الذي يعبر عنه التعريف:

المبادئ: الأهداف العامة للسياسة المركزية التي يعتمدها المخطط الإعلامي كإطار أيديولوجيا لخطته وبرامجه.

المعايير: القياسات التي يعتمدها المخطط الإعلامي في تحديد الإطار العام للرسالة الإعلامية من حيث الشكل والمضمون ومدى تطابقها مع السياسة العامة ومعاييرها.

القواعد: الأسس التي ترتكز إليها السياسة الإعلامية عند التخطيط والتنفيذ. ومدى تطابقها مع أسس السياسة العامة والبيئة الاجتماعية وفقاً لمنطق التقابل والتطابق.

التحكم: السيطرة والتوجيه (أيديولوجي أو مؤسسي "رسمي") للسلوك الإعلامي.

السلوك الإعلامي: نمط النشاط الإعلامي ومؤسساته ونمط مضامين الرسائل الإعلامية...وعلاقة الإعلام– كمؤسسات– بسلطة القرار. وعلاقة الإعلام– كمضمون– بالجماهير.

الإيديولوجيا السياسية: الإطار العام الفكري لثقافة وفلسفة وتشريعات بلد أو دولة ما.

القيم: قيم الإيديولوجيا السياسية والقيم والأعراف الاجتماعية ممثلة بالاعتبارات الأساسية التي تحدد السلوك الاجتماعي العام تجاه نمط قيمي معين.

وإذا دققنا النظر في العناصر المذكورة، نجدها جميعاً قابلة للتحليل والدراسة النقدية وإمكانية إرجاعها إلى أصولها الفكرية. وبمعنى آخر إمكانية تحليل: منطقها، علاقاتها، ومدى تعبيرها عن المضمون الأيديولوجي الذي تنتمي إليه.

فإذا أخذنا القيم، مفهوماً وممارسة، نكتشف إن منطقها انعكاس لمنطق المجتمع والسلوك الاجتماعي. فالقيم العربية هي غير القيم في المجتمعات الغربية أو مجتمعات أمريكا اللاتينية....الخ. وقناعات كل مجتمع من هذه المجتمعات تختلف عن قناعات المجتمع العربي في كثير من المفاهيم والممارسات. وما هو صحيح في مجتمع ما، ربما يكون خطأ في مجتمع آخر، وبالتالي فإن قناعة أي منهما تتباين مع الآخر.

وهذا الأمر ينسحب على جميع عناصر التعريف الأخرى، وينطبق عليها بصيغة أو بأخرى، فهي أيضاً، أي العناصر، تخضع لشروط التقابل والتطابق. تقابل المفاهيم وتطابق المضامين. فلا يجوز اعتماد قيم مستنبطة من قيم المجتمعات الغربية، وممارستها في مجتمع تحكمه الأيديولوجية العربية الإسلامية والعكس صحيح.

وتكمن إدارة الأزمات في صميم السياسات الإعلامية المختلفة حسب مالكها ومحولها وعناصرها. ويمكن ان تتفرع أجزائها لتشمل الجانب الأمن السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي.

من خلال ما تقدم لا بدّ من الوقوف على تعريف ومفهوم الأمن وعلاقته بالأزمات:

أ. مفهوم الأمن Security تعني:

مادة الحياة، ومصدر استقرارها وتطورها، حيث تبنى عليه كرامة الإنسان وأدميته واحترام حقوقه ومصدر سعادته في إطار مطالبه المشروعة ومصالحه المعتبرة (الدين، النفس، العقل، العرض، المال) ومن هنا تنبع فكرة الأمن وفلسفته التقليدية.

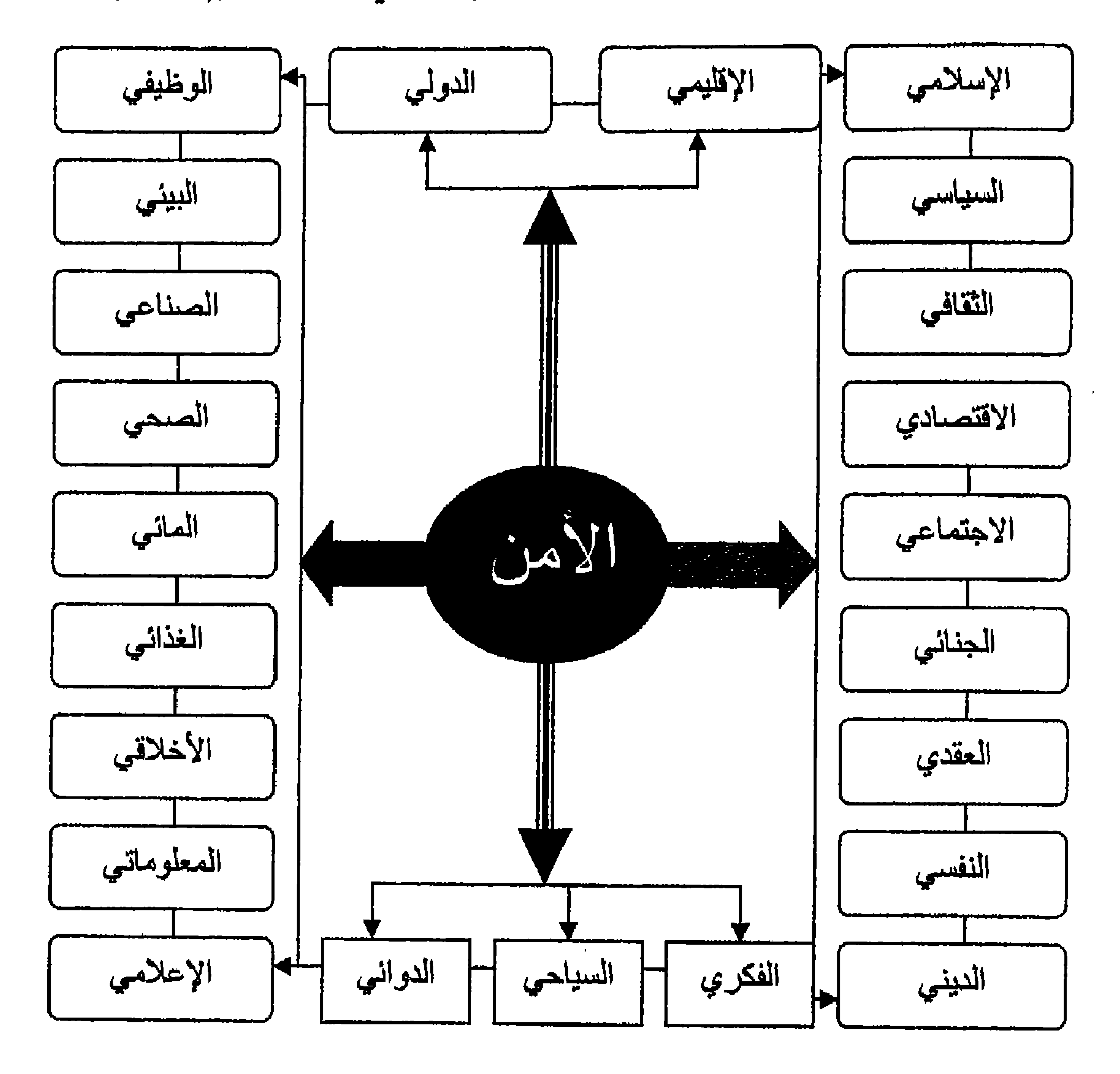
الأمن ظاهرة مرتبطة بالإنسان. وهذا ما يفسر توأمة مفهومي "الإنسان: الأمن" و"الأمن: الإنسان". والحديث عن الأمن يعني الحديث عن الحياة نفسها،

والأمن هو الحاجة الأولى والمطلب الدائم للإنسان. وقد كان الأمن سبباً في حفظ النوع البشري واستمراره...

فمنذ عقود بدأ الأمن البشري يأخذ أبعاداً جديدة، فإلى جانب الأمن العسكري هناك الأمن الاقتصادي والأمن الاجتماعي والأمن البيئي والأمن الغذائي والأمن الصحي والأمن الشخصي وأمن المجتمع وأمن السياحي وأمن الإعلامي والأمن الثقافي والأمن المائي...الخ. أي أن الأمن البشري متعدد الأوجه وهو لا يعني أمن الأراضي أو الحدود بقدر ما يعني آمن الناس.

لعل مفهوم الأمن يكتنفه الغموض بكافة أبعاده نظراً لتعدد المكاني التي يمكن أن يشملها مفهوم الأمن، كما أن أنماط الأمن ودرجة شموله تتباين باختلاف أنماط المخاطر الأمنية التي يمكن أن يواجهها الفرد أو المجتمع، ولذلك وصف الأمن(بالسائل الذي لا يدرك لونه إلا بالإناء الذي وضع فيه).

ولذلك فإن أبعاد الأمن تتعدد بتعدد الحاجات البشرية التي يجب أن تتخذ مسارها الاجتماعي في مناخ آمن. ليشمل أفاق أرحب في حراك الحياة الاجتماعية حيث يقوم هذا الرأي بتحديد أبعاد مفهوم الأمن الشامل (الوقائي، الاجتماعي، الإنساني، القيمي،...الخ) وبالتالي فإن منظومة الأمن الشامل وهو ما يظهره لنا الشكل التالي:



الشكل(6) منظومة الأمن الشامل

يعد الأمن في جوهره عامل نفسي يتبلور في الإحساس النفسي للإنسان بالطمأنينة والهدوء، وفي ضوء التحليل السابق لمفهوم الأمن الشامل.

ويمكن النظر للأمن الإعلامي على أنه جزء من الكل، أي جزء من الواقع والمنظومة الأمنية السائدة في بلد معين، مع بعض الخصوصية التي تنبع من خصوصية القطاع الإعلامي، بنفس القدر، ومع الفارق دائماً، الذي يمكن به القول بأن الأمن الصناعي أو الأمن الفكري أو الأمن الاقتصادي أو الأمن الاجتماعي وغيرها ....، هي جزء من كل، إذاً مفهوم الأمن الإعلامي مفهوم جزئي يقع تحت المفهوم الكلي الأوسع: مفهوم الأمن الشامل. له أبعاده المختلفة يقع تحت مظلة

الوظيفة الأمنية العامة للحكومة، مما يجعل الأمن الإعلامي ضرورة ومطلباً أساسياً واقتصادياً واجتماعياً، في عصر يموج بالمتغيرات والتقلبات والأحداث الأمنية التي إن لم يكن لها مساس مادي مباشر بالأمن، فإن لها بالتأكيد آثاراً نفسية مهمة على هذا القطاع المتنامي.

كما يبدو واضحاً أن تحقيق الأمن الإعلامي مرتبط بتحقيق مقومات الأمن العام بصفة عامة، أي أن الأمن الإعلامي مسؤولية جماعية، تبدأ بتعزيز قيم الانتماء والولاء للأفراد والمجتمع لوطنهم ولعملهم، وزيادة الوعي الوطني بأهمية الإعلام والأمن الإعلامي وكذلك تضافر جميع الجهود المشتركة للأجهزة المعنية بالإعلام والمؤسسات الإعلامية والدينية والاجتماعية والسياسية في القطاع العام، مع مؤسسات ومنظمات المجتمع المدني مع أجهزة الأمن العام والأمن الإعلامي بصورة خاصة.

ب. الأمن الإعلامي[1]:

يمثل الإعلام واحدة من حقائق العصر المتزايدة الحضور والتأثير الفعالية.

أصبح الإعلام صناعة، وأصبح رسالة، يستورد الوطن العربي مستلزمات الصناعية الإعلامية كافة، يستورد أصول قواعد وتقنيات (وأحياناً مضامين) الرسالة الإعلامية الأمر يعمّق التبعية التكنولوجية والقيمية.كثيراً ما يجري التواطؤ مع الذات لتجاهل حقيقة أن التكنولوجيا ليست شيئاً مجرداً أو محايداً، بل هي مشحونة بقيم المجتمع الذي أنتجها.

وبالتالي يجب أن ينتهي وهم استيراد هذه التكنولوجيا بمعزل عن قيمها.

(1) د. أديب خضور، الأعلام الأمني، المكتبة الإعلامية، دمشق، 42 وما بعد

يقوم تحقيق الأمن الإعلامي العربي على أسس أبرزها:

- إيجاد قدرٍ من الصناعات الإعلامية.
- وتقديم خطاب إعلامي عربي غني ومتطور ومُقنع.
- وتنويع وتطوير التعاون البيني العربي سواءً في مجال إقامة الصناعات الإعلامية أو في إنتاج المواد الإعلامية وتبادلها.

ج. الأمن الإعلامي والتنمية:

الأمن بمفهومه الإعلامي يجعل من دائرته تتداخل إلى حد بعيد مع مفهوم التنمية بمفهومها الشامل لا سيما في حالة الدولة النامية، ولقد ربط بعض الباحثين أمثال (روبرت مكنمارا) مفهوم المن بمفاهيم التنمية، إذ يقول في كتابه (جوهر الامن) إن:" المن هو التنمية بكافة أبعادها، وبدون التنمية لا يوجد أمن".

ومع أن مفهوم الأمن اتخذ هنا معنىً اقتصادياً– اجتماعياً أكثر من المعنى الفكر السياسي أو العسكري، إلا أن ذلك لا يعني إغفال هذه الجوانب أو غيرها، بل يعني أن التنمية شرط أساس للأمن لا يمكن وجوده أو تحقيقه في غيابها أو بمعزل عنها. فتحقيق التنمية سيجلب حتماً الأمن، وبدوره فإن الأمن من أهم مقومات ومحفزات التنمية وأحد أهم شروطها.

ومن هذا المنطلق يستحيل على دولة تفتقر إلى عنصر الاستقرار والأمن إن تحقيق تنمية وتقدم، إلى درجة ذهب فيها بعض الباحثين إلى إقامة علاقة ترابط عكسية بين معدلات انتشار الجريمة ومعدلات التنمية[1]، بحيث اعتبر انتشار الجريمة من ضمن العوامل المهددة للمن القومي للدول والتنمية فيها. ليصبح الحفاظ على أمن الفرد وتعزيز احترام حقوق الإنسان ليس هدفاً أمنياً وحسب، بل هدفاً تنموياً ومؤشراً من مؤشراتها.

(1) نبيل رمزي اسكندر، الأمن الاجتماعي وقضية الحرية، علم الاجتماع وقضايا الإنسان والمجتمع، الكتاب السادس عشر، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1988،ص4.

د. الأزمة الأمنية والأزمة الإعلامية[1]:

1. الأزمة الأمنية:

من بديهيات الأمور أن تعرف الأزمة الأمنية وإن توحد من الناحية اللغوية في المعاجم التي قد أجمعت على أن الأزمة تعني "الشدة والضيق، والقحط" إلا أنه من الناحية العلمية والعملية قد تعددت تعريفاتها من قبل الباحثين ومنهم من عرف الأزمة الأمنية: بأنها تلك الحالة التي يستفحل فيها الحدث الأمني وتتصاعد فيه مكوناته على مستوى التأزم الذي تتشابك فيه الأمور ويتعقد فيه الوضع إلى الحد الذي يتطلب معه ضرورة تكاتف جهود العديد من الجهات الأمنية لإمكان مواجهتها بحكمة وخبرة ومقدرة على احتواء ما يترتب عليها من أضرار.

ومنهم من يعرفها: "بأنها نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام تشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لقاء المنظمة أو النظام نفسه".

ومنهم من يعرفها: بأنها حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة[2].

2. الأزمة الإعلامية:

يمثل الإعلام واحدة من حقائق العصر المتزايد الحضور والتأثير الفعال، وقد أصبح الإعلام بشكل عام بكافة وسائله المختلفة صناعة ورسالة.

ويستورد الوطن العربي مستلزمات الصناعة الإعلامية كافة، وأصول وقواعد وتقنيات وأحياناً مضامين الرسالة الإعلامية الأمر الذي يعمق التبعية التكنولوجية والثقافية، ويقوم تحقيق الأمن الإعلامي العربي على أسس ابرزها:

(1) إبراهيم فواز الجباوي، الإعلام في الأزمات، جامعة سنت كليمنتس العالمية، دمشق، سوريا، 2009.
(2) العميد د. أمين عاطف صليبا، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. (2003).

إيجاد قدر من الصناعات الإعلامية – وتقديم خطاب إعلامي رعبي غني ومتطور ومقنع وتعاون مثمر عربي – عربي في مجال إقامة الصناعات الإعلامية أو في مجال إنتاج المواد الإعلامية وتبادلها[1].

وفي الفترة المعضلة من حياة الشعوب والأمم يعكس الإعلام طبيعة الدور السياسي للدولة والعلاقة بين الإعلام والرأي العام وتتوقف على حدود المجتمع أو يسمح بها النظام السياسي للإعلام دوران متناقضان في تحديث وتنوير المجتمع أو إلهائه وقد يكون مطلوباً في بعض الأحيان أن يحول الإعلام رأي الناس من القضايا الهامة الرئيسية إلى القضايا الهامشية والسطحية مثل كرة القدم والجنس كشكل من أشكال التحذير.

وتتضاعف خطوة الإعلام وقت الأزمات خصوصاً إذا كان يعكس رأي المسؤول وكأنه أهم ما في الأحداث قد يضطر السياسي لتمهيد لأحد القرارات الهامة أو المصيرية بعرض السيناريوهات الأخرى البديلة، ليسود اعتقاد بين الرأي العام بأن اختياره كل الأفضل او تتحول الرسالة الإعلامية إلى بالون اختبار يصرح مذيع أو صحفي عن اتجاه معين لاتخاذ أحد القرارات ويثار النقاش حول الموضوع، وبعدها يقاس الرأي العام ومدى توافقه مع القرار فإذا كان لا يتوافق مع اتجاهات الرأي العام بصدد النظام بياناً ينفي إشاعة القرار الذي سعى لتمريره والرد على الدعاية المضادة هو أحد وظائف الإعلام الخطيرة في الأزمات ولا بد توافر عوامل الصدق والسرعة والمبادأة في الدعاية المضادة خاصة في ظل عصر العولمة الذي يتسم بانتشار الفضائيات والسماوات المفتوحة، لأن الرأي العام في الأزمات يكون متذبذباً ويلجأ للإعلام الخارجي للتأكد من مصداقية الخبر والإعلام العربي يتسم بصفة فائزة في الأزمات لا تتوافق مع ضرورة الاتزان بقيم بإبراز دور الدولة[2].

---

(1) العميد الركن مصطفى إنطاكي – رؤى واستراتيجيات مستقبلية حول الإعلام – مركز الدراسات الاستراتيجية – دمشق – (2005) ص 414.

(2) العقيد أكرم محمود الشلبي – مركز الدراسات الاستراتيجية – دمشق (2007) – الأزمات العربي والعالمية – ندوة عملية – ص (39)

وتبرز مشكلة توسيع وسائل الإعلام الجماهيري بوتيرة أسرع من وتيرة تأهيل الكوادر الفنية الصحفية الكافية والقادرة على مواجهة متطلبات ومستلزمات هذا التوسع، كما تبرز في جانبها النوعي المتمثل في الافتقار إلى الكوادر الإعلامية الكفوءة والمتخصصة في المجالات المختلفة والقادرة التي تزداد حدة وتعقيدها وتشابكها في المجالات كافة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية والكوادر القادرة أيضاً على إشباع الحاجات الإعلامية لجمهور إعلامي يرتفع مستوى تعليمية ويزداد مستوى ثقافة وتتعدد وتتنوع وبالتالي حاجاته الإعلامية.

إن حرية الإعلام في العالم تمر بأزمة تتمثل أهم مظاهرها في احتكار الغرب لمصادر الأنباء كما أن نطاق التعددية والتنوع في وسائل الإعلام يؤدي إلى عدم قدرة الاتجاهات السياسية والفكرية على الحوار وهو ما يقلل كفاءة الديمقراطية في المجتمع.

المطلب الثاني: ظاهرة التحيز ومصداقية وسائل الإعلام:

يعد عنصر التحيز في الأداء الإعلامي والممارسة الإعلامية أحد العناصر المقوضة لدعم المصداقية التي تحظى بها الوسيلة الإعلامية ويعرف "هاكيتس" التحيز بأنه قيام الإعلامي أو المؤسسة الإعلامية بوضع رأي ذاتي داخل ما يعتبر أنه تقرير يقوم على الحقائق ويضيف "هاكيتس" سمتين أساسيتين أولاهما نقص التوازن بين وجهات النظر المتعارضة في تغطية وسائل الإعلام، وثانيهما التي يعمل بها لطرف معين ويمكن أن نستعرض عدد من أشكال التغطية الإعلامية التي يظهر فيها التحيز على النحو التالي:

أ. تفضل وجهة نظر معين مع عرض الأدلة على صحتها.

ب. عرض الحقائق والتعليقات بشكل مقصود، ولكن بدون بيان يوضح تفضيل وجهة نظر أخرى.

ج. استخدام للغة بشكل يؤدي إلى تكوين الحقائق وإصدار حكم معين على أحد أطراف المنافسة في الصراع.

وتلعب عدد من العوامل دورها في تشكيل ظاهرة تحيز الأنباء منها روتين المؤسسة الإعلامية والقيود على إنتاج المواد الإعلامية بالإضافة إلى القيم الخبرية وكذلك الاعتماد المكثف على مصادر الأخبار التي تنتمي إلى حدي جانبي الصراع[1].

المطلب الثالث: النظم الإعلامية ومصداقية وسائل الإعلام:

وفي هذا الإطار وفي سياق المرجعيات السابقة تتحدد أبعاد تقييم أداء وسائل الإعلام والصورة الذهنية التي تنطبع عن أدائها لدى الجمهور، وهذا الأداء هو الذي يحدد توقعات الجمهور عن الأدوار التي تقوم بها هذه الوسائل في المجتمع وخصائص المحتوى الذي تقدمه إلى جماهيرها وتتحمل السلطة المسئولية الأكبر في وضع الضوابط والقيود التي تؤثر في هذا الأداء أو تحريره من هذه القيود ولذلك كانت علاقة السلطة بوسائل الإعلام خلال مراحل التطور المختلفة موضوعاً للبحث والدراسة ومعياراً لمدى مصداقية وحرية هذه الوسائل[2].

المطلب الرابع: أزمة الإعلام مع الأجندة وحراس البوابات:

منذ بدايات تاريخ الإعلام وحتى الانفجار الحديث لثورات الاتصالات عرفت حرية الفكرية مراحل متتابعة، تتفرد كل مرحلة منها بسياق معين يحدد بشكل حاسم، طرائق وكيفيات ممارسة تلك الحريات بما يتلاءم مع المبادئ والمثل التي يحتضنها هذا السياق، بالنسبة لمفاهيم حرية الفكر تخدم من خلالها سياسة المرسل وأجندته الإعلامية فقنوات الاتصال بمثابة بوابات نفاذ وعند هذه البوابات يقف الرقباء أو الحراس ليمارسوا سلطة المنع أو الفلترة وفق ضوابط معينة تقررها

(1) د. هويدا مصطفى – الإعلام والأزمات المعاصرة – دار مصر المحروسة – القاهرة ط1– 2008 – ص 167.

(2) المرجع نفسه ص163.

الجهات المحتكرة يفترض بها أل تحدث خرقاً لمعايير المهنة وحقوق الاتصال، لكن احتكار معظم الإعلام العربي وطبيعة التشريعات والنظم التي تحكم عمله منحت الرقيب العربي مواصفات غير مألوفة في النشاط الإعلامي وسلطات واسعة النطاق أحياناً غر مقيدة على الإطلاق. فكما أوضحت "د. فريال مهنا" فإن قنوات الاتصال تحتوي بعد المناطق التي تؤدي دور البوابة ودور الحارس، فكوكبة القوى المتوضّعة قبل منطقة الفلترة تختلف اختلافاً كبيراً عن تلك المتوضعة بعد منطقة الفلترة، هي عملية اصطفاء للمعلومات ترتبط بقواعد العمل والقواعد المهنية والتنظيمية أكثر مما ترتبط بتفصيلات شخصية في حين يتضح من دراسات حول العمل الإعلامي العربي فحارس البوابات في البنية الإعلامية العربية لا تخضع قط لقواعد عمل وقواعد تنظيمية أو متطلبات معنية كفعالّة ومتطلبات الزمان والمكان وجود الإنتاج والمصداقية والشفافية ولا يلتزم بمعايير منطقية وعقلانية للأولويات ولا يتقيد البتة بمدى معلومية أو عدم معلومية المادة الإعلامية، ولا يهتم بضرورة تجاوز التقديرات الشخصية والمزاجية ذلك لأن هذا الحارس لا علاقة له أصلاً بالمهنة ولا يدرك ضروراتها وقوانينها ولا تعنيه جودة منتجاته بتموضع خار إطار الفعل الإعلامي ويخضع له عدداً من المنفذين داخل المؤسسة الإعلامية تنحصر مهتم في الإشراف على تنفيذ عمليات الفلترة التي قررها استجابة لمعايير لا وجود لها في العمل الإعلامي[1].

المطلب الخامس: العلاقة التفاعلية بين الإعلام الأمني والوسائل الإعلامية المختلفة أثناء الأزمات:

إن الدور التفاعلي بين الإعلام الأمني والوسائل الإعلامية متمثلة في التلفزيون والسينما والإذاعة والصحافة والفيديو والإنترنيت... إلى ضرورة تأكيد الدور الإيجابي الفعال لوسائل الإعلام المختلفة سواء المرئية أو المسموعة أو المقروءة بهدف دعم رسالة الشرطة في المجتمع من خلال التنسيق والترابط والتكامل بين

(1) د. نهاد الجندي، الإعلام العربي وقلق الهوية – حوار الثقافات– دار نينوى ط1 2005، ص 152.

الأجهزة الشرطية والإعلامية لإنجاح دور الإعلام الأمني في المجتمع وفي الوقت ذاته معالجة السلبيات الخاصة بهذه الوسائل من خلال التوعية الأمنية[1].

المطلب السادس: الدور التفاعلي بين الإعلام الأمني ووسائل الإعلام أثناء الأزمات:

تقتضي ضرورة التأكد على الدور الإيجابي الفعال لوسائل الإعلام المختلفة "المرئية – المسموعة – والمقروءة" بهدف دعم الرسالة المتوخاة في المجتمع ولا سيما أثناء الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة من خلال التنسيق والترابط والتكامل بين الأجهزة الشرطية والإعلامية لإنجاح دور الإعلام الأمني وفي ذات معالجة السلبيات الخاصة بهذه الوسائل من خلال التوعية الأمنية وإعطاء المعلومات الصحيحة والدقيقة عن الأزمة لوسائل الإعلام الأخرى.

ويقوم الإعلام الأمني بدور مؤثر عند مواجهة المنظمة للأزمات فمن جهة يساعد على إدارة الأزمة بفعالية ونجاح ومن جهة أخرى يحاول الحفاظ على صورة إيجابية للمنظمة تجاه الجماهير الداخلية والخارجية.

وتنعكس أهمية وسائل الإعلام عند مواجهة الأزمة من خلال زيادة اعتماد الجمهور عليها من معرفة تفاصيل تلك الأزمات، فهي تمثل المصدر الرئيسي للمعلومات عن الأزمة لدى الجمهور، وأيضاً في تشكيل اتجاهاته نحو الأزمة وكيفية إداراتها[2].

ويتم التعامل مع الأزمة إعلامياً وفق طبيعة الأزمة، نوعيتها، حجمها، وطبيعة النظام السياسي السائد والجماهير المستهدفة، خاصة عند مواجهة أزمة على المستوى الوطني، ذلك أن الإعلام بدور رئيسي في تفاعلات الأزمات إيجاباً وسلباً، وقد تنامي هذا الدور مع الثورة المعلوماتية وانتشار البث الفضائي للدرجة التي جعلت الساسة متخذي القرارات يعتمدون على وسائل الإعلام وتقييم الأوضاع

---

(1) د. جاسم خليل ميرزا – الإعلام الأمني بين النظرية والتطبيق – مصدر سابق – ص291.

(2) د. حسن عماد مكاوي – الإعلام ومعالجة الأزمات – الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط2005، ص146.

الراهنة وصياغة المواقف والتحركات. وإذا كانت كفاءة إدارة الأزمة تتوقف في جانب أساسي أداء خاص أثناء الأزمات من خلال المعلومات الدقيقة والصحيحة التي تحصل عليها من الإعلام الأمني التابع للمنظمة أثناء الأزمات حث يتطلب دورها من أجل توفير قدر كبير من المعلومات المستمرة حتى يكون الرأي العام على دراية كاملة بأبعاد الأزمة، وحتى تقوم بدورها في تنشيط المنظمات لمجابهة الأزمة وكحلقة اتصال بين الجماهير وصانعي القرار السياسي والقائمين على إدارة الأزمة خاصة في ظل هذا العالم الذي تتصاعد فيه الطبيعية التنافسية والتي تجعل الأزمات التي تهدد النظام شيئاً وارداً تظهر الجهود الإعلامية كإحدى الإعلامية كإحدى الدعامات الأساسية في التعامل مع هذه الأزمات.

الفصل السادس

دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات

الفصل السادس
دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات

1) تعريف العلاقات العامة:

قدمت الجمعية الدولية للعلاقات العامة التعريف التالي: "العلاقات العامة هي وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة؛ التي تسعى بها المؤسسات، والمنظمات الخاصة والعامة؛ لكسب تفاهم الجماهير التي تهمها وتعاطفها وتأييدها، والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد، وذلك من خلال قياس اتجاهات الرأي العام لضمان توافقه-قدر الإمكان- مع سياساتها وأنشطتها، وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال (للمصالح المشتركة باستخدام الإعلان الشامل المخطط)".

عربيا قدمت الجمعية السورية للعلاقات العامة التعريف التالي: "العلاقات العامة هي تلك الأنشطة والجهود المدروسة التي تقوم بها الدول والحكومات والمنظمات والأفراد؛ من خلال رصد اتجاهات الرأي العام لجماهيرها وتقييمها، ووضع الاستراتيجيات والخطط لتلبية احتياجات تلك الجماهير عن طريق الاتصال المتبادل، بهدف تحقيق التكيف والتفاهم والتناغم الذي يؤدي إلى كسب تأييد تلك الجماهير.

وقد قدم الباحث التعريف التالي: "العلاقات العامة هي ذلك الجهد المنظم، والتخطيط المستمر؛ الذي يهدف إلى تحقيق التواصل البناء بين المؤسسة وجمهورها — الداخلي والخارجي- ساعيا إلى تحقيق مصالح الطرفين، والعمل على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة؛ وذلك من خلال فهم الوسط المحيط".

2) العلاقات العامة في الأزمات[1]:

عندما نشأت فكرة العمل بما أصبح يعرف بالعلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية أولاً وأوروبا ثانيا؛ كان السبب في ممارسة هذا النشاط هو تلك الأزمات التي تعرضت لها كبرى المؤسسات في أمريكا، وتزعزع الثقة بينها وبين جماهيرها، وكانت الفكرة السائدة حين ذاك هي استغلال العمال بأية طريقة في سبيل زيادة الإنتاج، إلا أن هذا الحال لم يدم طويلا في ضوء انتشار الوعي بين العمال، وظهور تكتلات تجمعهم، ففي ظل تلك الظروف كان لابد من إيجاد أسلوب مبتكر، وتخطيط مختلف عما كان سائدا، وتغيير بعض الأفكار اللا إنسانية التي كانت سائدة آنذاك؛ كاستغلال العمال، ومن هنا "بدأ لفلي"(أبو العلاقات العامة). يرسي قواعد جديدة ترتكز على المسؤولية الاجتماعية لعمل المؤسسات والاهتمام بالجمهور؛ على عكس ما كان عليه الحال، والدافع الأساسي لإرساء تلك القواعد وتغيير إستراتيجية التعامل مع العمال؛ كان تلك الأزمات التي حلت بالمؤسسات.

المطلب الأول: إدارة العلاقات العامة لما قبل الأزمة:

إن التحديات التي تواجه علم إدارة الأزمات تتمثل في محاولة التعامل مع الأزمات قبل حدوثها، وتعتمد هذه المرحلة على عملية التخطيط؛ والتي تمثل الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالية للأزمات، فالتخطيط يهدف إلى المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات المحتملة، والتحضير للرد عليها في حال حدوثها وسيحاول الباحث التعرف على كيفية تحقيق ذلك من خلال دراسة:

أ. الوقاية من الأزمات:

إن الوقاية في مفهومها البسيط هي القدرة على تجنب المخاطر، والحيلولة دون حدوثها، وهي تحتاج في بداية الأمر إلى إعداد قائمة بأولويات الأزمات المحتملة

(1) عبد الرحمن الشلبي،" دور العلاقات العامة في الأزمة، الأكاديمية العربية الدولية، 2009.

أو ما يّعرف بـ "التنبؤ بالأزمات المحتملة" إذ تعتبر هذه الخطوة قاعدة أساسية لاتخاذ إجراءات وقائية في منع حدوث الأزمات.

1. التّنبؤ بالأزمات المحتملة:

إن التنبؤ هو الخطوة الأولى في الطريق الصحيح لمواجهة الأزمة عن طريق التخطيط، ويعتبر تحديد الأزمات التي من المحتمل أن تواجهها المؤسسة من المهام الرئيسية لإدارة الأزمات، ومن أخطر العناصر الأساسية في التخطيط لها.

2. تحديد الأزمات المحتملة:

يّقصد بذلك تحديد المجالات التي من المتوقع أن تمثل بؤرا للأزمات، فإذا ما تم تحديد هذه المجالات، تستطيع المؤسسة إما تصحيح الأوضاع أو الأخطاء الموجودة، أو إعداد العدة لمواجهة الأزمة إن حدثت. ويجب أن تشارك في هذه العملية جميع المستويات الإدارية، وحتى يتم تحديد الأزمات المحتملة؛ لا بد من القيام بعملية هامة جدا تقع على عاتق العلاقات العامة؛ الا وهي توصيف المؤسسة، ويقصد به جمع المعلومات والحقائق عن المؤسسة وكل ما يتعلق بها من:

1. الالتزامات المالية: (الضرائب، التأمينات، مستحقات العاملين،...).
2. المنتجات: (قابلة للتلف، قابلة للمنافسة،...).
3. القوانين: (ما يخص المؤسسة أو ينعكس على نشاطها).
4. الجهات الّتي لها علاقة بأداء المؤسسة: (المنافسون، الموردون، الرأي العام،...).
5. البيئة التي تقع فيها المؤسسة: (مواصفاتها، مدى توافقها مع النشاط،...).

وبصفةٍ مختصرة؛ يمكن القول أن على دائرة العلاقات العامة القيام بدراسة بيئتها الداخلية والخارجية؛ حتى تتمكن من حصر مختلف الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، إضافة إلى إعداد ملفات خاصة بالأزمات السابقة، والأساليب التي اتبعت لمواجهتها، ونتائج تلك الأساليب، وكذا دراسة الأزمات التي وقعت

بالمؤسسات الأخرى، والوقوف على الأساليب المتبعة والنتائج المحققة من تلك الأزمات.

إن هذه العملية ستساعد المؤسسة وجهاز العلاقات العامة على التعرف بسهولة على بعض الأزمات التي من الممكن أن يتعرضا لها، إضافة إلى إمكانية تجنبها، وحتى إن لم يتمكن ذلك؛ فإنه سيكون هناك استعدادٌ أفضلُ لمواجهتها، وبالتالي التخفيف من آثارها السلبية.

ب. الإعداد لإدارة الأزمات:

إن قيام إدارة العلاقات العامة بالإعداد لإدارة الأزمات يهدف إلى أن تكون مهيأة لمواجهة مختلف الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، والرد عليها بطريقةٍ سليمة. (وفي إطار التأسيس لإدارة الأزمات؛ يتوجب على مدير العلاقات العامة القيام بعدة مهام، منها)[1]:

1. المحافظة على علاقات وثيقة مع وسائل الإعلام وفي جميع الأوقات؛ لتكون أكثر تعاونا مع المؤسسة أثناء الأزمة.
2. اختيار شخص ما ليكون مديرا للأزمات.
3. تعيين عدد من الأعضاء كفريق لإدارة الأزمات، مع تحديد أدوارهم والإجراءات الواجب اتخاذها والسيناريوهات المحتملة.
4. تعيين متحدث رسمي باسم المؤسسة للتعامل مع وسائل الإعلام.

وتتمثل عملية الإعداد لإدارة الأزمات في إعداد خطط يتم الاسترشاد عند وقوع أزمة ما.

(1)http://www.america.gov/st/freepress/arabic/2008/May/20081229170830ssissirdile0.3197901.html 19/7/2009.

إعداد خطة إدارة الأزمات:

بالنسبة للتخطيط للأزمة؛ فإنه بالتأكيد يختلف عن التخطيط الاعتيادي، فالتخطيط للأزمة يندرج تحت إطار التخطيط العلاجي، أما التخطيط الاعتيادي فإنه يندرج تحت إطار التخطيط البنائي، "فالتخطيط الإداري الاعتيادي يختلف عن التخطيط لإدارة الأزمات؛ الذي يحتاج إلى تكاثف أكثر من جهة، كي يتمكن جهاز (العلاقات العامة في المؤسسة من الإلمام بكل محتويات الأزمة وأبعادها[1])"

لذلك فإنه لا توجد خطة موحدة لإدارة الأزمات، فهي تختلف على حسب طبيعة وأهداف المؤسسة وكذا حسب الأزمات المحتملة، وهي تتكون بصفة عامة من العناصر التالية:

1. تحديد الأزمات المحتملة التي تغطيها الخطة:

حيث أن الخطة لا يمكنها أن تتلاءم مع جميع الأزمات المحتملة، بل هي تختص بمجموعة معينة منها.

2. تحديد الوسائل والإمكانيات المتاحة:

تتطلب خطة إدارة الأزمات إمكانيات مادية وفنية وعناصر بشرية "فريق إدارة الأزمات"، فمن المفترض أن نجهّز المؤسسة بالحد الأدنى من هذه الإمكانيات؛ لتحقيق أهداف الخطة في التعامل مع الأزمات المختلفة التي سبق تحديدها، ويعتبر تحديد فريق إدارة الأزمات أمرا جدّ هام في خطة إدارة الأزمات؛

لأن فيه تقسيم للعمل، وهو المسؤول الأساسي عن مواجهة الأزمة، فعلى أساسه يتوقّف نجاح أو فشل إدارة الأزمات.

---

(1) Dennis L. Wilcox, Philip H. Ault, Warren K. Agee (1998) Public Relations: Strategies & Tactics, 5th ed., Addison– Wesley Educational Publishers Inc, U.S.A. p.181.

ولقد بينت دراسة استطلاعية على 114 شركة أمريكية عام 1987م؛ أن 38 % من هذه الشركات لديها فرق لإدارة الأزمات، ومنَ المتوقع أن تكون النسبة قد ارتفعت في السنوات الأخيرة؛ كما بينت دراسة استطلاعية أخرى في فرنسا عام 2004 م؛ أن 89 % من أصل 58 مؤسسة لديها فِرَق لإدارة الأزمات.

ومن الصعب تحديد شكل قطعيّ لفريق إدارة الأزمات لكل مؤسسة، بحيث يمكن لها تعيين عناصره بالشكل الذي يظهر لها مناسبا، وذلك حسب حجم وطبيعة المؤسسة، وكذا حسب نوع الأزمات التي أعد من أجلها.

3. سيناريوهات الأزمات:

يعرف السيناريو بأنه وصف لمجموعة من الظروف المستقبلية، ويعتمد على مجموعة مختارة من الافتراضات والتوقعات المتعلقة بالظروف المستقبلية للمؤسسة.

وبالتالي يمكن تعريف سيناريو الأزمة: بأنه عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة معينة، عن طريق إطلاق الخيال، واستخدام أسلوب الانطلاق الفكري الذي يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة للأزمة.

إن سيناريوهات الأزمة تتيح تسهيل مهمة اتخاذ القرار أثناء المواجهة والتعامل مع المتغيرات؛ لتفادي المواقف الحرجة، وفي حالة اختلاف الواقع الفعلي عن الأسلوب المخطط؛ يمكن إجراء بعض التعديلات بما يتلاءم مع الظروف السائدة.

ويتم إعداد سيناريوهات الأزمة بكتابة أحداث التعامل المتوّقعة وفق قدرة المشاركين في إعداد هذه السيناريوهات على التخيل، وتوضع التصورات على الورق، وفي الوقت ذاته يتم مراجعة هذه التصورات وإجراء التعديلات المناسبة عليها لتصبح أقرب إلى الواقع، وإذا كانت الأحداث المتوّقعة هي أحداثٌ افتراضية؛ فإنها

في واقعها الخاص وفي محاورها العامة هي أقرب للحقيقة، ومن هنا فإن كتابة تصورات وسيناريوهات الأزمة هي جمع ما بين الحقيقة والخيال في شكل حقيقة افتراضية، وكجزء من السيناريو؛ يمكن إعداد شجرة من القرارات لمساعدة الإدارة في التعامل مع تطورات الأزمة، ويُستخدم هذا الأسلوب في إدارة الأزمات؛ نظرا لأنه يمكّن من اتخاذ أكثر من قرار بالنسبة للمواقف التي سيتم مواجهتها في إطار الأزمة الواحدة. ويتم الاحتفاظ بالسيناريو وشجرة القرارات ضمن خطة إدارة الأزمات؛ لاستخدامها عند حدوث الأزمة، ولاشك أن هذه الطريقة أفضل بكثير من مجرد وضع قائمة بما يجب عمله، كما أنها مفيدة أكثر في حالة التدرب على إدارة الأزمة.

٤. خطة اتصالات الأزمة:

لا تنفصل اتصالات الأزمة عن إدارتها؛ فهي جزءٌ مكملٌ لها، فإذا كانت العلاقات العامة تشارك في تنفيذ بعض المهمات المتعلقة بإدارة الأزمة؛ إلا أن اتصالات الأزمة بالكامل تقع على عاتق العلاقات العامة، بحكم أنها في الأصل عبارة عن نشاط اتصالي.

إن الاتصال أثناء الأزمة لا يتم عشوائيا؛ بل من خلال خطة تضعها العلاقات العامة؛ "لأن النجاة من الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات؛ تتطلب من إدارة العلاقات العامة فيها أن تطور خطة للاتصال مع (وسائل الإعلام" وأخرى للاتصال مع الجماهير)[1].

(1) Samuel Coad Dyer (1995) Getting People In Crisis Communication Plane, public relations quarterly, Vol.40, Fall. No.3, p.38.

لذلك فإن خطتها لاتصالات الأزمة بصفة عامة تتكون من العناصر التالية:

- تحديد وسائل الإعلام:

تتوقف كافة إدارة الأزمة في المؤسسة على كفاءتها في التعامل مع وسائل الإعلام؛ لأن وسائل الإعلام غالبا ما تتعامل بسلبية شديدة تجاه المؤسسة أثناء الأزمة، لذلك ينبغي أن تتم الاتصالات مع وسائل الإعلام بشكلٍ هادئ وعقلاني، حتى يمكن كسبها إلى جانب المؤسسة، إضافة إلى عدم زيادة الفجوة التي تتكون تلقائيا عند حدوث الأزمة بين المؤسسة ووسائل الإعلام، وحتى تصبح وسائل الإعلام عنصرا مساندا للمؤسسة في إدارة الأزمة.

- تحديد الجماهير:

إذ على خطة الاتصالات أن تحدد الجماهير المستهدفة، والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالأزمة، وهذه الخطة تشمل الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويوصي الخبراء بضرورة تحديد الجماهير في كل أزمة محتملة، لأن لكل أزمة جمهورا خاصا بها، وذلك بحسب طبيعة ونوعية الأزمة.

- إعداد الرسالة:

يُعتبر إعداد رسالة مفيدة وفعالة خطوة بالغة في مواجهة الأزمات، إذ أن ما تقوله أثناء الأزمة قد يعد أكثر أهمية مما تفعله -خاصة في الساعات الأولى من وقوع الأزمة-، ومن الضروري أن تصمم الرسائل لتلائم اهتمامات واحتياجات كل فئة من الجمهور المستهدف.

- تحديد وسائل الاتصال:

هناك مقولة إعلامية شهيرة تقول بأن "الوسيلة هي الرسالة"، بمعنى أنه إذا أحسن اختيار الوسيلة التي يخاطَب بها الجمهور المستهدف؛ فقد تم ضمان قدر

كبير من نجاح الرسالة المقدمة، وبالتالي لا يمكن النظر إلى الرسائل بدون النظر إلى وسائلها.

المطلب الثاني: إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمة:

هناك الكثير من المهمات التي تقع على عاتق العلاقات العامة في المؤسسات أثناء الأزمات، أهمها تلك التي تتعلق بالصورة الذهنية للمؤسسة، أو علاج الأوضاع الخاطئة، أو إدارة القضايا، أو حل المشكلات الطارئة. وبعيدا عن المهمات التقليدية والشكلية، أو المتعارف عليها لدى المديرين؛ توجد مهمات يتحتم على العلاقات العامة إنجازها أثناء الأزمة:

1. **الاتصال بوسائل الإعلام:**

يعتبر مهمة أصلية من مهمات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وله أهمية وفعالية كبيرة في العملية الاتصالية لإدارة الأزمات؛ إذ يجب على العلاقات العامة فور حدوث الأزمة أن تقوم بإيصال معلومات وافية عن ظروف الأزمة إلى وسائل الإعلام، وتقوم بتحديثها أولا بأول، لذلك فإن "ردود أفعال وسائل الإعلام والتخطيط الطارئ يعتبران عنصرين أساسيين، كثيرا ما يتم إغفالهما عند حدوث الأزمة أو الكارثة"[1]؛ لأن إغفال وتجاهل وسائل الإعلام وقت الأزمة يساعد على تصعيدها، ويجعل خسائر المؤسسة مضاعفة، خصوصا الخسائر المتعلقة بصورتها.

2. **إعلام جماهير المؤسسة بتطورات الأزمة وتنفيذ الحملات الإعلامية المرتبطة بذلك:**

إن إعلام الجماهير ضروريّ في إدارة الأزمة؛ لأنه يشرح موقف المؤسسة، ويوقف زحف الشائعات والأقاويل، ويهدئ الأعصاب في الأوساط الاجتماعية؛ ولا

(1) http://www.crisisexperts.com/stakeholders.htm 21/7/2009.

يتم ذلك إلا من خلال الحملات الإعلامية المرتبطة بالأزمة وإدارتها، فالهدف الأساسي من إدارة الأزمات هو الحفاظ على سمعة المؤسسة من الانهيار، وحتما ستتأثر سمعة المؤسسة وصورتها بسبب الأزمة، وتصبح محط أنظار الرأي العام، ولهذا يراعى عند إدارة الأزمة حشد تأييد الرأي العام وكسب ثقته؛ لأن ذلك سيمثل حماية معنوية للمؤسسة، كما يحد من تدخل أطراف أخرى قد تسهم في زيادة حجم الأضرار العائدة على المؤسسة، ومن هنا جاءت أهمية إعلام الجماهير بكل تطورات الأزمة، مع الحرص على الشرح الأمين، والإعلام الصادق ضمن الحملة الإعلامية التصحيحية.

3. **شرح موقف المؤسسة:**

تعتبر هذه المهمة أساسية في عمل العلاقات العامة، وتكون إما للرأي العام، أو لجماهير المؤسسة، أو للجماهير المعنية بالأزمة، ويتم هذا الشرح والتوضيح في ضوء معرفة تامة باتجاهات الرأي العام من ناحية، واتجاهات الجماهير المتعلقة بالأزمة من ناحية أخرى. والهدف من هذه المهمة هو الحصول على تأييد الرأي العام؛ الذي يعتبر مؤشرا على الرضى العام السائد لدى المجتمع عن المؤسسة.

4. **متابعة ردود أفعال الجماهير (التعرف على رجع الصدى):**

تعتبر من أساسيات عمل العلاقات العامة لأنها بمثابة المهمة التقييمية لبرامج العلاقات العامة وأعمالها، كما تقدم معرفة جيدة عن أحوال الرأي العام واتجاهاته الحقيقية؛ مما يساعد في بناء البرامج الفعالة التي تسهم بشكلٍ إيجابيّ في التعامل مع الأزمة، وبناء البرامج العلاجية للأزمة وما بعدها. وتتطلب هذه

المهمة إجراء استقصاءات مستمرة لجماهير المؤسسة، والنزول إلى الميدان للتعرف شخصيا على موقف الجمهور وردود أفعاله؛ من خلال آليات تتناسب مع واقع الأزمة والمحيط الذي نشأت فيه.

تعتبر هذه المهام من أكثر المهمات ضرورة وقت إدارة الأزمات، ويضاف إليها بعض المهمات منه. التنسيق بين وحدات المؤسسة، والتعاون مع أجهزة الدولة.

اتصالات العلاقات العامة أثناء الأزمات:

لا يمكن فهم دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات إلا من خلال عملية الاتصال التي تمثل أساس عمل العلاقات العامة، لذلك فإن الاتصال من الأهمية بمكان في موضوع التعامل مع الأزمات؛ باعتباره جزءا مهما في إدارتها.

وتقع على العلاقات العامة مهام اتصالية عندما تقوم بتأدية دورها في مواجهة الأزمات، وهذه المهام هي بمثابة وظائف أساسية لذلك الدور المناط بها؛ سواء في الاتصال بالجمهور الداخلي أو على مستوى الجمهور الخارجي.

فأما على مستوى الجمهور الداخلي؛ فإن تلك الوظائف قد محورها الباحث في الآتي:

1. إعلام جميع العاملين في المؤسسة–وفي كافة المواقع– بحدوث الأزمة، ورفع درجة الاستعداد د إلى أعلى مستوى، وتوجيه كل فرد بالتواجد في موقعه، والاستعداد لأداء مهامه المكلف بها.
2. تقديم بيان موجز–أو تعميم رسمي سري– بنوعية حدث الأزمة أو الكارثة، مع توضيح الأسباب والإجراءات الواجب القيام بها، وما تم القيام به على وجه السرعة، ويوزع على العاملين في المؤسسة والمساهمين فيها؛ لأنهم سيكونون مقصدا لوسائل الإعلام للحصول منهم على المعلومات.

أما بالنسبة للجمهور الخارجي، فإن تلك الوظائف قد بلورها الباحث في التالي:

1) العمل على أن يجتاز جهاز العلاقات العامة الساعات الأولى من الأزمة بثقة وتماسك.

2) إمداد وسائل الإعلام بكافة حقائق الموقف وتطوراته أولا بأول، والجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة.
3) التعامل بذكاء مع وسائل الإعلام؛ للحد من سلبيتها وإشباع شراهتها إلى المعلومات إبان الأزمة، وبطريقة تكفل عدم تفاقمها.
4) الصدق والدقة في نقل المعلومات؛ لكسب ثقة الجمهور، وضمان دعمه لموقف المؤسسة في مجال مواجهة الأزمة.
5) إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور في ما يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها.

الناطق الصحفي (المتحدث الرسمي):

"إن الناطق الصحفي يجب أن يكون ضمن تشكيلة الفريق المسؤول عن مكافحة الأزمة، وأن يقوم بمهمة الشخصية الرئيسة التي تقيم اتصالات مع جميع وسائل الإعلام".

ويفضل أن يكون الناطق شخصا واحدا، غير قابل للتبديل إلا في الحالات الطارئة؛ ليكون موضع ثقة وأمانة من قبل الجمهور.

ومن الصفات المطلوب توافرها في المتحدث الرسمي[1].

1. الخبرة والفهم للأسلوب السليم؛ لمخاطبة الجمهور والأطراف المعنية.
2. العلاقات الجيدة السابقة مع أجهزة الإعلام والأجهزة الحكومية.
3. الصدق والمصداقية والسمعة الطيبة.
4. موضع ثقة في المؤسسة، ومعروف عنه الولاء لها.
5. الذكاء والفطنة وسرعة البديهة والثبات والثقة بالنفس.
6. أن يكون على مستوى تنظيمي مرتفع.

(1) http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?p=36476 2/7/2009.

عوامل نجاح إدارة الأزمات[1]:

ليتم نجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمات؛ يجب عليها أن تهتم بـ:

1. إدراك أهمية الوقت:

إن عنصر الوقت هو أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، وهو العنصر الوحيد الذي تشكّل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها، إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة، والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة. ومن الأمثلة على اتخاذ القرارات المناسبة؛ ما حدث مع شركة جونسون آند جونسون؛ حيث توفيت سيدة نتيجة لتناول عقار التيلينول، والذي كان واحدا من أكثر العقاقير المسكنة للألم مبيعا في الولايات المتحدة، والتي تصرف بدون وصفة طبية، لقد كانت العبوات سهلة الفتح، حيث أضيفت مادة سامة بفعل فاعل، وتصدرت القصة عناوين الأخبار وكافة المحطات لمدة ستة أسابيع متواصلة، وأصاب الناس حالة من الهستيريا، لقد كان الجميع يدرك استحالة وجود طريقة تنقذ الشركة من الانهيار، لكن عبقرية إدارة الأزمة التي تحلى بها "جايمس بيورك"– المدير التنفيذي للشركة– أدت إلى إعادة الثقة في المنتج وفي الشركة؛ حيث اتخذ قرارا بسحب العقار من السوق، وطالب الناس بالتوقف فورا عن استعمال أي شكل من أشكال التيلينول، وبلغ ما تم سحبه 31 مليون قارورة تيلينول بتكلفة بلغت 100 مليون دولار، وأوقف كافة الإعلانات التجارية، وقام بفحص مرافق الإنتاج والتوزيع بحثا عن أي مواد سامة أو ملوثة، وفي غضون شهرين تم طرح المنتج في عبوات ثلاثية السداد ومقاومة للتلاعب، ثم طُرح بعد ذلك على شكل كبسولات من الجل؛ لكي يستحيل فكها، وقد أدت هذه العملية إلى نتائج رائعة؛ حيث حقق التيلينول 85 %من حصته في السوق، ثم 100 % بعد عام، واحد من الأزمة؛ ليتحول إلى تجارة تدر على الشركة مليار دولار.

(1) http://aslimany.jeeran.com, management crisis 24/7/2009

2. إنشاء قاعدة من المعلومات:

هذه القاعدة يجب أن تكون شاملة ودقيقة وخاصة بكافة أنشطة المؤسسة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف الأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل.

3. توافر نظم إنذار مبكر:

وتتسم هذه النظم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيره او توصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

4. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات:

إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع حدوث الأزمة أو مواجهتها إن حدثت، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.

5. نظام اتصال يتميز بالكفاءة والفاعلية:

لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة، والدروس المستفادة من إدارة الأزمات والكوارث العديدة؛ أن اتصالات الأزمة تلعب دورا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والعالم الخارجي.

المطلب الثالث: إدارة العلاقات العامة لما بعد الأزمة:

تتميز أنشطة العلاقات العامة بالاستمرارية، وعدم الانتهاء بانتهاء الموقف أو القضية أو المشكلة أو الأزمة، إذ تستمر أعمالها لأبعد من ذلك؛ من خلال متابعتها لتلك المواقف أو القضايا ودراستها لأبعادها المتعددة، فقد تكون هناك مخاطر من الممكن أن تسبب نفس الأزمة مرة أخرى بعد وقت قصير.

مهام العلاقات العامة بعد الأزمة:

إن انتهاء الأزمة لا يعني انتهاء مهمة إدارة العلاقات العامة للأزمات في المؤسسة، إذ أن مرحلة ما بعد الأزمة تعتبر مسألة بالغة الأهمية في إدارة الأزمات؛ لأنها تحسن من قدرات المؤسسة في الوقاية والاستعداد من الأزمات مماثلة، ومن مهام العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة:

- دراسة أسباب الأزمة؛ للكشف عن أوجه القصور في توقعها أو مجالاتها.
- التخطيط لإعادة الأمور داخل المؤسسة إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.
- وضع برامج لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة—إن حصل فيها تأثير.
- إعادة تأهيل العاملين في المؤسسة نفسيا؛ لمحو الآثار النفسية للأزمة على العاملين.
- إعادة ترتيب المؤسسة بعد زوال الأزمة.
- العمل على إزالة رواسب الأزمة بالنسبة للجمهور الخارجي.

تقييم الأزمة:

بعد زوال الأزمة؛ يجب على العلاقات العامة أن تتعرف على مدى نجاحها وفاعليتها في مواجهة الأزمة، ومدى تأثر المؤسسة وسمعتها بنتائج الأزمة، وتتطلب هذه العملية عددا من الإجراءات؛ من بينها ما يلي:

1. **استقصاء رأي الجمهور الداخلي بالمؤسسة:**

حيث تقوم المؤسسة باستقصائهم بهدف محاولة التعرف على آرائهم حول الإجراءات التي اتُّبعت في إدارة الأزمة، وكذا الاستفهام حول النقائص الموجودة فيها.

2. **استقصاء رأي الجماهير الخارجية المعنية:**

حيث تقوم العلاقات العامة بأخذ رأي كل من له علاقة بالمؤسسة من الخارج، مما يسمح بأخذ صورة عن وجهة نظرهم واقتراحاتهم فيما يخص التعديلات التي يجب إدخالها على الخطة، وخاصة فيما يتعلق باتصالات الأزمة.

3. **استقصاء رأي وسائل الإعلام:**

لمعرفة رأي المسؤولين فيها عن طرق وأساليب إبلاغهم بالأزمة، ومدى وفرة المعلومات التي تم طلبها، والتي تم إيصالها إليهم، وهذا لمعرفة مدى نجاح إجراءات الاتصال مع وسائل الإعلام.

4. **تقييم أسلوب إدارة الأزمة ذاته:**

حيث يتم تقييمه مقابل الأساليب التي استُخدمت من قبل، أو تلك التي استخدمتها مؤسسات أخرى، واستقصاء رأي الخبراء وأساتذة الجامعات وغيرهم، وهذا من أجل معرفة مدى تحسن أداء المؤسسة في إدارة الأزمة، وكذا معرفة مستواها في ذلك بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، والبحث عن كيفية الوصول إلى مستوى أعلى من الإدارة، وذلك بإجراء التعديلات اللازمة.

الفصل السابع

خطـــة اتصالات الأزمة

الفصل السابع
خطـة اتصالات الأزمـة

يتسم المجتمع المعاصر بالتعددية السياسية وانفتاح الأسواق العالمية، وتشابك العلاقات الاجتماعية وتقلص دور الدولة لصالح الشركات والمنظمات متعددة الجنسيات والشركات العملاقة العابرة للقارات، وتتسم هذه البيئة العالمية بتداخل السياسة مع الاقتصاد في ظل تنافس شديد وتداخل في المصالح، وهي بيئة تساعد على تفاقم الأزمات، وتعدد مجالاتها واتساع نطاقها على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية.... ويعتمد التخطيط لمعالجة الأزمات على مشاركة أكبر قدر من الأفراد الذين يقدمون البدائل والحلول للازمات.... ويتطلب المنطق السليم الاستعداد لمواجهة الازمه، وتوقعها قبل حدوثها، من خلال إعداد التوقعات المناسبة واختبارها في بعض المواقف الافتراضية..

يتطلب تخطيط الاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة مراعاة العوامل التالية:

1. رصد بيئة عمل المنظمة.
2. تحديد أهداف المنظمة بدقة.
3. تحديد الجماهير المستهدفة للاتصال.
4. طرق الاتصال بالفئات المستهدفة.
5. بناء الرسائل الاتصالية.
6. تحديد الموارد والتسهيلات المطلوبة.
7. التدريب على محاكاة الأزمة.
8. وضع الدليل الإرشادي.
9. اختبار الدليل الإرشادي.
10. بناء الجسور
11. مشهد الأعداد

1) رصد بيئة عمل المنظمة:

تستهدف وضع تصور شامل عن تاريخ المنظمة ونشاطها ومركزها المالي، وعلى الأخص الجوانب التالية:

- طبيعة نشاط المنظمة وخدماتها.
- معرفه جوانب القصور وكيفية تلاقيها.
- دعم الروابط مع الإعلاميين وكسب ثقتهم.
- مراجعه النشرات والكتيبات والتقارير.
- الاستيعاب الكامل للقوانين والتشريعات.
- رصد جوانب قوة المنظمة.
- دراسة جوانب دعم العلاقات مع الحلفاء.
- كيفيه تعامل المنظمة مع الأزمات السابقة.
- إعداد فهرس كامل بأسماء وعناوين فريق إدارة الازمة + إعداد رسوم توضيحيه عن حجم الإنتاج.

2) تحديد أهداف المنظمة بدقة:

يجب ان تكون أهداف المنظمة محددة وبدقة حتى يمكن تحويل هذه الأهداف الى خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد، وبرامج تنفيذية تكفل عدم تصعيد المشكلات لكي تتحول الى ازمات وتتيح زيادة قدرة المنظمة على إقناع المتعاملين معها.

3) تحديد الجماهير المستهدفة للاتصال:

الهدف من ذلك هو سرعه الوصول والتعامل مع قطاعات المجتمع، ذات الصلة المباشرة بنشاط المنظمة إلى جانب توفير الوقت والجهد والنفقات لبناء الرسائل الإقناعية لكل فئة من فئات الجمهور.

ويمكن تحديد جمهور الأزمة في هؤلاء الأشخاص أو المنظمات الذين:

- تؤثر فيهم الأزمة.
- يؤثرون في المنظمة.
- المتورطون في الأزمة.
- الذين يحتاجون إلى المعرفة.

ويحتاج كل فئة منهم الى تعامل مختلف ووسائل اقناعية تناسب رغباتهم وتلبي احتياجاتهم...

4) طرق الاتصال بالفئات المستهدفة:

من المهم التأكد من توافر وسائل الاتصال السريعة لكل فئات الجمهور، ويجب أن تتوافر لدى المنظمة سجلات يتم تحديثها باستمرار تستخدم الوسائل التالية:

1. عناوين المكاتب والمنازل + أرقام الهواتف الأرضية والمحمولة.
2. البريد الالكتروني + الفاكس + عقد المؤتمرات الصحفية.
3. مواقع الانترنت + مستشارو العلاقات العامة.
4. خطوط تلفون الطوارئ والهوت لاين.

5) بناء الرسائل الاتصالية:

تعتمد صياغة الرسائل الاتصالية على طبيعة الأزمة، والمرحلة الزمنية التي تمر بها، والجمهور المستهدف الذي تتوجه إليه ومن المهم التفكير في صياغة هذه الرسائل في مرحلة ما قبل الأزمة لسببين:

1) انك سوف تهدر وقتا ثمينا إذا فكرت فيها.
2) إن صياغتها تنطوي على قدر من التعاطف والاهتمامات الإنسانية.

ويوجـه عام توجد مبادئ أساسية تركز عليها الرسائل الاتصالية عند إدارة الازمه وهـي:

1. إظهـار التعاطف الإنساني (الاعتذار والأسف والندم والأخذ بالوضع القانوني بعين الاعتبار).
2. بـث الطمأنينـة (يمكـن بـث الطمأنينـة مـن خـلال: الإجـراءات الـتي تقـوم بهـا المنظمـة لتصـويب مـا حـدث + تأكـد وضـع المنظمـة المتميـزة + تأكيـد أن مـا حـدث هـو خـارج عـن الإرادة وشـى نـادر ولـن يتكـرر + الإعـلان عـن مزيـد مـن التحقيقات المسببة للازمة).

◆ إعداد معلومات عن خلفية المنظمة:

- استراتيجيات المسائل الإقناعية للمنظمة هي:

1) إستراتيجية الإنكار (من خلال السعي لإقناع الجمهور بعدم وجود أزمـة وتتمثل في الإنكـار: التصـريح بكـل بسـاطه بعـدم وجـود أزمـة + الإيضـاح: شـرح أسـباب المنظمـة بعدم وجود أزمة + الهجوم: التصدي لمن يزعم بوجـود أزمـة + التهديـد: التلـويح باسـتخدام قـوة ونفـوذ المنظمـة ضـد مـن يزعمـون وجـود الأزمـة مثـل مقاضاتهم)
2) إسـتراتيجية التبريـر (إقنـاع بـأن تـرى الأزمـة اقـل سـلبية وتتمثـل بــ: التمـاس الأعذار + التبرير)
3) إستراتيجية الاعتذار (إقناع الجمهور ان يرو المنظمة بصوره أكثر ايجابية مـن خلال:

أ. التملـق والمداهنـة: أي محاولـة كسـب ود الجمـاهير عـن طريـق التـذكير بالجوانب الايجابية وإطراء الآخرين....
ب. التمـاس الصـفح: مـن خـلال اسـتدعاء تسـامح الجمـاهير عـن طريـق: اتخـاذ إجراءات علاجية + إبداء النـدم والاعتذار + اتخاذ إجراءات لمنع تكرار الأزمـة)

- ❖ إستراتيجية التعاطف والمعاناة (من خلال إقناع الجماهير بمدى معاناة المنظمة وما تكبدته من خسائر ماليه وبشرية بهدف خلق تعاطف ايجابي تجاه المنظمة مثل تصوير المنظمة باعتبارها ضحية طرف خارجي يسعى لتدميرها وتشويه سمعتها ومكانتها).

6) تحديد الموارد والتسهيلات المطلوبة:

تتمثل الموارد والتسهيلات لإدارة الاتصالات في مرحله ما قبل الأزمة في اتخاذ الإجراءات التالية:

1. توفير مكان متسع ومؤثث لعقد الاجتماعات.
2. توافر خطوط تلفونية كافية.
3. توافر آلات تصوير مستندات وصبورة للتدوين.
4. توفير خطوط الفاكس والإيميل والهواتف النقالة.
5. متابعه الصحف ومراقبة النشرات الإخبارية.
6. توفير اتصالات الانترنت.

يوجد أربع طرق لحصول مستخدمي الانترنت على تقارير عن الأزمة هي:

- مجموعة الأخبار: منتديات متخصصة عبر الانترنت.
- مواقع الانترنت.
- النشر الفوري: مثل الجرائد والمجلات المعدة للنشر على الانترنت.
- مجلات تطبع فقط على الانترنت.

7) التدريب على محاكاة الأزمة:

افضل طريقه للتنسيق بين فريق اتصالات الأزمة الذي ينتمي الى تخصصات مختلفة هو عقد دورات مشتركة لهؤلاء الأفراد وخاصة فيما يتعلق "ببرامج الوعي بالأزمة" حيث يعرف كل عضو في الفريق بمهامه...

الإجراءات التي تهدف الى تدريب العاملين على سرعة الاستجابة للحدث وتتطلب ما يلي:

1. ان يكون التدريب واقعياً.
2. إعداد مجموعه من السيناريوهات.
3. جعل السيناريوهات واقعيه.
4. محاولة الاستعانة بشخصيات حقيقية
5. اختيار المتحدث الرسمي.
6. ممارسة العمل الجماعي بروح الفريق.
7. بعد الانتهاء من التدريب يتم إعداد تقرير ختامي.
8. تقوم المنظمة بتحويل توصيات التقرير الختامي إلى إجراءات عملية.

8) وضع الدليل الإرشادي:

تكون التعليمات المركزة والمذكرات المختصرة أكثر فائدة لفريق الاتصالات عند التعامل مع الأزمة ولا ينبغي أن يكون مجرد قائمة تعليمات بل جزءا من منظومة برامج التدريب والمقابلات وطرح الأفكار التي توفر أفضل إعداد لمواجهة الأزمة... وبناءاً على ذلك فإن دليل الأزمة ليس مجرد تعليمات مطبوعة وإنما أداة عمل يستخدمها فريق العمل عند وقوع الأزمة بشرط ان يعرف الأعضاء هذا الفريق مقدما تلك المبادئ التي تنطوي عليها الدليل وما هو متوقع منهم....

وبوجه عام، يتضمن دليل الأزمة المحتويات التالية:

1) مقدمة (وهي عبارة عن وصف مختصر لما هو متوقع من أعضاء الفريق عند الأزمة وأهميه التعاون).
2) الإجراءات (عبارة عن تعليمات مختصره للواجبات التي يقوم بها أعضاء الفريق عند حدوث الأزمة).

3) فريق إدارة الأزمة (الذي يتضمن الأسماء والعناوين وأرقام الهواتف لكل عضو ومسؤولياته).
4) الجماهير (قائمة بالفئات المستهدفة وطرق الاتصال بكل فئة).
5) الرسائل (قائمة تذكيرية سابقة التجهيز بأنواع الرسائل التي يمكن استخدامها عند الأزمات).
6) الموارد (أماكن إدارة الأزمة والأدوات المتاحة وكيفية استخدامها وحفظها)
7) وسائل الإعلام (قائمة بأسماء وعناوين وهواتف الصحف والإذاعة والتلفزيون وابرز الشخصيات)
8) النشرات المختصرة (نسخ من النشرات والموضوعات والصور والشرائط التي تتضمن بيانات عن المنظمة، وبعض المعلومات المفيدة عن المؤسسة).
9) أخرى: (أية معلومات إضافية ومهمة مثل: ترددات القنوات الإذاعية وعناوين بعض المواقع والمنتديات).

9) اختبار الدليل الإرشادي للأزمة:

– الإجراءات التي تعكس فعالية دليل الأزمة وتشمل:

1. التأكد من عملية السيطرة والتحكم عند وقوع الأزمة.
2. اتخاذ إجراءات نداء الطوارئ.
3. التدريب المستمر على محاكاة مواقف الأزمات.
4. يمكن ان يكون التدريب على إعداد سيناريوهات واقعية في اختبار النظام.
5. من الأساليب المفيدة جدا في اختبار دليل الأزمة الاستعانة بمستشار خارج المنطقة.

10) بناء الجسور.

من خلال إقامة روابط ايجابية مع كبار المسؤولين والسلطات والصحفيين وغيرهم، ومن الأفضل ان يتم ذلك في الظروف الطبيعية حيث ان وقوع الأزمة او الكارثة هو أسوأ الأوقات لتأسيس علاقات جديدة..

11) مشهد الإعداد:

ان الإعداد الناجح والفعال للازمة هو عبارة عن عملية مستمرة وليست مجرد إملاء، ومن خلال العمل بروح الفريق وإتباع الإجراءات السابقة يمكن تطوير إجراءات أكثر ملاءمة وفائدة للمنظمة، تجعل مشهد الإعداد الفعال لإدارة الأزمة على النحو الآتي:

1. التدريب على الوعي بالأزمة.
2. طرح الأفكار بحرية.
3. التخطيط.
4. التدريب على التعامل مع وسائل الإعلام.
5. محاكاة الأزمة.
6. التدقيق..

المراجع باللغة العربية والأجنبية

المراجع باللغة العربية:

1) عليوة، السيد: "إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي"، ط2، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2002م.

2) هلال، محمد عبد الغني: "مهارات إدارة الأزمات"، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط4، 2004م.

3) الرازي، محمد بن أبي بكر: "مختار الصحاح"، بيروت، دار الكتاب العربي، 1967.

4) جبر، محمد صدام: "المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات"، تونس المجلة العربية للمعلومات، 1998.

5) الشعلان، فهد أحمد: "إدارة الأزمات: الأسس – المراحل – الآليات"، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.

6) رضوان، رضا عبد الحكيم: "الأمن والحياة"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1419هـ.

7) حواش، جمال الدين محمد: "إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية"، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، البحث (38)، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998.

8) الضحيان، عبد الرحمن إبراهيم: "إدارة الأزمات والمفاوضات"، المدينة المنورة، دار المآثر، 2001م.

9) عليوة، السيد: "إدارة الأزمات في المستشفيات"، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.

10) كامل، عبد الوهاب محمد: "سيكولوجية إدارة الأزمات"، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1424 هـ.

11) الصباغ، زهير نعيم:" دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات"، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، 1997.

12) الخضيري، محسن أحمد:" إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية "، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط2، 2003م.

13) احمد، إبراهيم أحمد: " إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج"، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002م.

14) عشماوي، سعد الدين: " إدارة الأزمة "، الإمارات، مجلة الفكر الشرطي، م5، ع2، 1996م.

15) الأعرجي، عاصم محمد ودقامسة، مأمون محمد: " إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، الرياض، معهد الإدارة العامة، م39، ع4، 2000م.

16) عليوة، السيد: " صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة"، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1997.

17) عبد الرحمن، عبد الرحمن محمد: " إدارة الأزمات "، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة الأزمة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1994.

18) أبو شامة، عباس:" إدارة الأزمة في المجال الأمني"، الإمارات، شرطة الشارقة، مجلة الفكر الشرطي، م4، ع3، 1995م.

19) الحملاوي، محمد رشاد:"إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2، 1995.

20) الحملاوي، محمد رشاد:" التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزت مصر"، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1995.

21) كردم، عبد الله متعب:" اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات "، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

22) د.عزيزة عبده، الإعلام السياسي والرأي العام، القاهر، 2004،

23) د. جمال الجاسم المحمود بعض من الأنواع الإعلامية، دمشق،2009.

24) د. وجيه الشيخ، الإعلام والدعاية، دمشق 1993،ص48. د. جمال الجاسم المحمود، بعض.....دمشق 2009.

25) أديب خضور" الإعلام والأزمات"، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.1999

26) د. أديب خضور، الأعلام الأمني، المكتبة الإعلامية، دمشق.

27) مشعان الشاطري.دراسة الدور الإعلامي أثناء الأزمات.الموقع http://www.hrdiscussion.com/hr32793.html

28) مشعان الشاطري.مصدر سابق
http://www.hrdiscussion.com/hr32793.html

29) د. هشام عوكل" أستاذ الإعلام وإدارة الأزمات الجامعة الحرة هولندا.

30) د. إبراهيم فواز الجباوي (الإعلام والرأي العام أثناء الأزمات) دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر بيروت سنة 2010.

31) نبيل رمزي اسكندر، الأمن الاجتماعي وقضية الحرية، علم الاجتماع وقضايا الإنسان والمجتمع، الكتاب السادس عشر، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1988.

32) إبراهيم فواز الجباوي، الإعلام في الأزمات، جامعة سنت كليمنتس العالمية، دمشق، سوريا، 2009.

33) العميد د. أمين عاطف صليبا، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. (2003).

34) العميد الركن مصطفى إنطاكي – رؤى واستراتيجيات مستقبلية حول الإعلام – مركز الدراسات الإستراتيجية – دمشق – (2005).

35) العقيد أكرم محمود الشلي – مركز الدراسات الإستراتيجية – دمشق (2007) – الأزمات العربي والعالمية – ندوة عملية.

36) د. هويدا مصطفى – الإعلام والأزمات المعاصرة – دار مصر المحروسة – القاهرة ط1– 2008 –.

37) د. تهامة الجندي، الإعلام العربي وقلق الهوية – حوار الثقافات– دار نينوى ط1 2005.

38) د. حسن عماد مكاوي – الإعلام ومعالجة الأزمات – الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط2005.

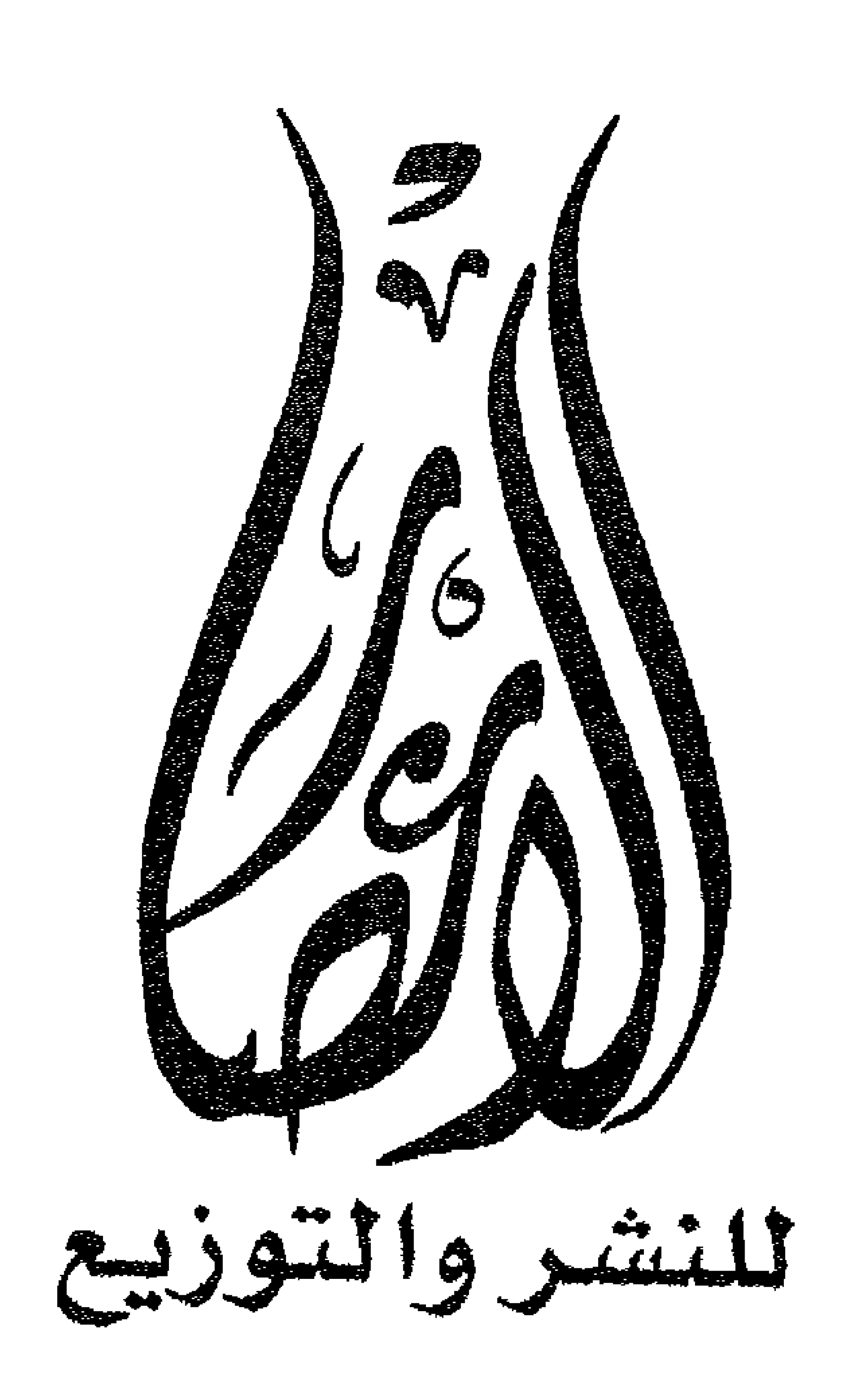
39) محمد محمد البادي، المشكلات المهنية في العلاقات العامة، ط (1) القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1991

40) مصطفى فهمي محمد، دور التخطيط في إدارة الأزمات والكوارث: جامعة عين شمس، وحدة بحوث الأزمات.

41) د.نزار ميهوب، مدخل إلى العلاقات العامة، ط 2 دمشق: الأكاديمية السورية الدولية، 2009.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Augustine,Norman (1995). Managing The Crisis You Tried To Prevent. Harvard Business Review. Nov.–Des
2. Norman Phelps: "Setting Up A Crisis Recovery Plan", Journal Of Business Strategy, Vol.6. No.4 , 1986 , P. 6.
3. Random.h.(1969).Random House Dictionary Of English Language, New York, Random House, P.491.
4. Gundel , Stephan (2005). " Towards New Typology of Crisis ". Journal of Contingencies &Crisis Management. Vol.(13) , No.(3) :112
5. Michael bland(1998) communicating out of crisis,1st ed.,
6. Macmillan press, London, p..
7. http://palpr.com/CRISIS%20MANAGEMENT.htm
8. http://www.shababek.de/radiotv/modules/news/article.php?stor
9. http://azharmaryam.net/ways/edart.doc.
10. http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?.
11. Dennis L. Wilcox, Philip H. Ault, Warren K. Agee (1998)
12. Public Relations: Strategies & Tactics, 5th ed., Addison–
13. Wesley Educational Publishers Inc, U.S.A.
14. Samuel Coad Dyer (1995) Getting People In Crisis
15. Communication Plane, public relations quarterly, Vol.40, Fall.
16. http://aslimany.jeeran.com, management crisis.


للنشر والتوزيع


للنشر والتوزيع

الإعلام
وإدارة الأزمات




9789957586041



الأردن - عمان - وسط البلد - ش. الملك حسين - مجمع الفحيص التجاري
هاتف : 96264646208+ فاكس : 96264646470+

الأردن - عمان - مرج الحمام - شارع الكنيسة - مقابل كلية القدس
هاتف : 96265713906+ فاكس : 96265713907+
جوال : 00962-797896091

info@al-esar.com - www.al-esar.com